



**FORUM** Parków  
Naukowych i Technologicznych

# Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji

**Redakcja**  
Marzena Mażewska  
Aneta Milczarczyk



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# **Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji**

**Redakcja**  
Marzena Mażewska  
Aneta Milczarczyk

**Poznań/Warszawa 2013**

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu *Forum Parków Naukowych i Technologicznych*, realizowanego w ramach Priorytetu II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Działania 2.2 Wsparcie dla systemu adaptacyjności kadr, Poddziałania 2.2.1 Poprawa jakości usług świadczonych przez instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności – projekt systemowy Fundusz Grantów na Inicjatywy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

**Redakcja:** Marzena Mażewska, dr Aneta Milczarczyk

**Autorzy:** Jerzy Bagiński, Jacek Kotra, Elżbieta Książek, dr Piotr Kwiatek, Antoni Kopyto, dr inż. Karol Lityński, Marzena Mażewska, dr Aneta Milczarczyk, Wojciech Przybylski, Anna Szynka, Anna Tórz, dr Dariusz Trzmielak

**Recenzent:** dr Joanna Hołub-Iwan

© Copyright by Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2013

Wydawca:

Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce  
ul. Rubież 46  
61-612 Poznań

Publikacja bezpłatna.

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na stronie internetowej SOOIPP  
<http://www.sooipp.org.pl/>.

Publikacja przygotowana przez ekspertów SOOIPP.

ISBN 978-83-925304-4-2

Poznań/Warszawa 2013  
Nakład: 600 egzemplarzy

Druk i oprawa: Studio Format Edyta i Andrzej Augustyniak S.C.

Redakcja wydawnicza i skład komputerowy: Multi Verde, Kraków

## Podziękowanie

***„Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp,  
wspólna praca to sukces”.***

~ Henry Ford ~

Autorzy niniejszej publikacji pragną serdecznie podziękować wszystkim przedstawicielom i pracownikom ośrodków innowacji, uczelni i administracji publicznej, którzy uczestniczyli w procesie opracowania standardów działania OI. Otrzymane od Państwa cenne uwagi i rekomendacje oraz sugestie rozwiązań przyczyniły się do nadania ostatecznego kształtu propozycji środowiska, zarówno co do zdefiniowania poszczególnych typów ośrodków, jak i zasad ich funkcjonowania.



# Fragment recenzji

Publikacja jest wynikiem badań i pracy kilkunastu specjalistów, a co wymaga szczególnego podkreślenia praktyków i twórców ośrodków innowacji w Polsce. Pozycjonuje to przedłożony materiał jako ukazujący praktyczne i poparte doświadczeniem spojrzenia na działalność ośrodków innowacji, w tym inkubatorów technologicznych, parków czy centrów transferu technologii.

Tematyka publikacji doskonale wpisuje się w obecne potrzeby i dylematy środowiska tworzącego tzw. kulturę innowacyjną w sferze instytucji otoczenia biznesu. Jest to pierwsza w Polsce publikacja, która w kompleksowy i systematyczny sposób prezentuje standardy działalności różnych komponentów – *jak piszą autorzy*, ośrodków innowacji. Choć A. Ries i J. Trout twierdzą, że lepiej być pierwszym niż lepszym!, to trzeba przyznać, że poza niewątpliwym atutem pierwszeństwa opracowanie to jest przede wszystkim konstruktywne. Z pewnością wielu ośrodkom innowacji pozwoli usystematyzować swoją działalność, podnieść jakość usług, a może nawet określić misję działalności.

Jeśli przyjąć, za wskazaniem autorów, że propozycja standardów, jest oddolnie (*down up*) opracowaną wskazówką do działania dla ośrodków innowacji i nie ma ona dyrektywnego znaczenia (nakazującego ich wdrażanie) to przez te właśnie słowa przebija aproba dla dalszej dyskusji i doskonalenia tej listy.

Wskazane w publikacji standardy, traktować należy nie jako dyrektywy do spełnienia, ale jako wskazówkę co do drogi jaką powinny obrać OI, aby można było o nich mówić, iż są one instytucjami godnymi społecznego zaufania, że są firmą (for profit czy non profit, ale firmą), która sama dobrze spełnia wymogi zarządzania i jest świadoma swojej misji i celów wynikających z jej specyfiki, statutu ale przede wszystkim misji wobec społeczności regionu w której działa. I w tym właśnie sensie należy je oceniać.

Jeśli każdy z ośrodków innowacji działających w Polsce (280 według ostatniego raportu SOOIPP) spoglądając na przedłożone standardy sporządzi listę zadań do wykonania w celu dostosowania prowadzonego przez siebie ośrodka do wymogów standaryzacji, to osiągnięty zostanie najważniejszy cel tego opracowania i spełniona intencja jego twórców.

Oddolny, partycypacyjny i dobrowolny charakter tej propozycji ma olbrzymią siłę oddziaływania na ośrodki innowacji w Polsce, biorąc pod uwagę całość ich historii oraz doświadczeń. Olbrzymia w tym zasługa i dojrzałość twórców tej publikacji.

Niezmiernie ważne będzie stanowisko instytucji odpowiedzialnych za krajową i regionalną politykę innowacyjną. Poparcie dla wdrażania standardów będzie oddziaływało motywująco i zachęcająco na OI w kierunku podnoszenia jakości, bo o zaproponowanych standardach trzeba myśleć właśnie jak o nieustającym cyklu doskonalenia.

dr Joanna Hołub-Iwan  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytet Szczeciński





# Spis treści

1. Wstęp .....	9
2. Przesłanki opracowania i wdrażania standardów działania IOB w Polsce .....	11
2.1. Standardy w sektorze NGO .....	14
2.2. Przedsiębiorstwo społeczne jako nowa forma działalności ośrodków innowacji .....	16
3. Uwarunkowania funkcjonowania ośrodków a ich standaryzacja .....	20
4. Definicje, misja i zakres działania wybranych typów ośrodków .....	24
4.1. Parki naukowe, technologiczne i przemysłowe .....	25
4.2. Inkubatory technologiczne .....	31
4.3. Centra transferu technologii (CTT) .....	36
4.4. Centra innowacji (CI) .....	38
5. Dobre praktyki a standardy .....	41
5.1. Dobre praktyki jako baza do opracowania standardów działania .....	41
5.2. Istota standardu .....	42
5.2.1. Korzyści i obciążenia wynikające z wprowadzenia standardów .....	43
5.2.2. Aktualizacja standardów działania .....	45
5.2.3. Opracowanie i upowszechnianie standardów działania .....	46
6. Standardy działania ośrodków innowacji .....	48
6.1. Założenia konstrukcji standardów .....	48
6.2. Podejście metodologiczne do konstrukcji standardów .....	49
6.3. Struktura propozycji standardów .....	50
6.4. Standardy działania parków i inkubatorów technologicznych .....	51
6.4.1. Standardy organizacyjno-prawne .....	51
6.4.2. Standardy techniczne .....	53
6.4.3. Standardy zarządzania .....	56
6.4.4. Standardy świadczenia usług .....	60
6.4.5. Standardy współpracy z otoczeniem .....	67
6.5. Standardy działania centrów transferu technologii i centrów innowacji .....	70
6.5.1. Standardy organizacyjno-prawne .....	70
6.5.2. Standardy techniczne .....	72
6.5.3. Standardy zarządzania .....	74
6.5.4. Standardy świadczenia usług w centrach transferu technologii .....	77
6.5.5. Standardy świadczenia usług w centrach innowacji .....	78
6.5.6. Standardy współpracy z otoczeniem .....	79
7. Zestawienie wskaźników oceny efektywności działania ośrodków innowacji .....	82
8. Raport z badania częściowego opinii na temat propozycji standardów działania ośrodków innowacji .....	86
9. Podsumowanie .....	96
10. Lista weryfikacyjna standardów działania OI .....	98
11. Bibliografia .....	107
12. Netografia .....	111



# 1. Wstęp

Liczne instytucje otoczenia biznesu (IOB) były tworzone w Polsce w różnych momentach i z różnych powodów. Nie zawsze, co można tłumaczyć „niemowlęcym” stadium rozwoju tego sektora, towarzyszyły ich narodzinom przemyślane przesłanki, wiedza i umiejętności. To sprawiło, że nie ustrzeżono się poważnych błędów w procesie budowy i kształtowania środowiska otoczenia biznesu. Jeśli chcemy, by budowa w Polsce gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach stała się faktem, nie zaś etykietką dla pozorowanych działań, zarządzający tymi podmiotami powinni otrzymywać różnorodną pomoc pochodzącą z wielu źródeł. Ta pomoc nie jest tylko wskazana i potrzebna – jest wręcz niezbędna do jak najbardziej racjonalnego i efektywnego wykorzystania zbudowanej infrastruktury. Toteż proponowanie standardów działania ośrodkom innowacji (OI), które najbardziej ze wszystkich instytucji otoczenia biznesu ich potrzebują, stanowi istotny element pomocy w ich rozwoju.

Wyżej przedstawione przesłanki były podstawą do skonstruowania projektu ukierunkowanego na rozwój potencjału ośrodków innowacji, poprzez organizację szeregu spotkań przedstawicieli instytucji wsparcia biznesu, warsztatów podnoszących ich kwalifikacje i dyskusji na temat dobrych praktyk w funkcjonowaniu ośrodków. Uzyskane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki finansowanie pozwoliło na podjęcie prac na rzecz rozwoju ośrodków innowacji. Spotkania pracowników i zarządzających ośrodkami innowacji stały się bazą do prac nad kodeksem ich działania, uzupełnionego opisem dobrych praktyk – zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Celem podjętych w tym zakresie działań jest stworzenie wzorcowego, efektywnie działającego ośrodka innowacji (OI) w istniejących warunkach otoczenia społecznego, prawnego i gospodarczego w oparciu o zasoby, jakimi dysponują OI.

Zaprezentowane w niniejszej publikacji standardy działania zostały zbudowane przez środowisko OI w trakcie kilkumiesięcznych spotkań z przedstawicielami kilkudziesięciu instytucji wsparcia biznesu. Oznacza to, że standardy te zostały opracowane przez tych, którzy najlepiej znają specyfikę tych ośrodków – ich problemy, potrzeby, silne i słabe strony, zagrożenia, których się obawiają, oraz sposobności, które dostrzegają w otoczeniu. To stanowi nieocenioną wartość tej pracy.

W opinii autorów opracowania zidentyfikowanie i prezentacja standardów działania jest ważnym instrumentem wspomagania rozwoju ośrodków. Natomiast w żadnej mierze standardy te nie powinny stanowić narzędzia do jakiegokolwiek negatywnej selekcji, „stygmatyzacji” czy dyskryminacji ośrodków, które nie w pełni je spełniają. Toteż bardzo ważną przesłanką do prac nad budową standardów działalności OI jest ich upowszechnienie jedynie jako formy rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce. Należy jednocześnie kategorycznie sprzeciwiać się temu, by były one używane jako forma dyskwalifikacji bądź wręcz „represji”, uderzającej w tych, którzy w większym czy mniejszym zakresie nie spełniają zaproponowanych standardów.

## 2. Przesłanki opracowania i wdrażania standardów działania IOB w Polsce

Zagadnienie standardów w działaniu Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) w sposób sprofilowany<sup>1</sup> zostało po raz pierwszy poruszone w trakcie analizy barier w komercjalizacji wiedzy i w transferze technologii na początku 2010 roku, będącej początkiem prac w ramach Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu (BIOS)<sup>2</sup> w odniesieniu do ośrodków innowacji (OI). Przeprowadzone wtedy badania i analizy wskazywały na niedostatki w sposobie zarówno funkcjonowania ośrodków innowacji, jak i świadczenia przez nie niektórych usług.

Zdefiniowanie pojęcia Instytucji Otoczenia Biznesu nie jest zadaniem łatwym. Zarówno administrację publiczną, jak i inne komercyjne podmioty współpracujące z biznesem lub po prostu sprzedające mu usługi doradcze możemy uznać za instytucjonalne otoczenie biznesu. Pojęcie to jest na tyle pojemne, że posługiwanie się nim w odniesieniu do podmiotów wspierających rozwój sektora MŚP wydaje się zbyt szerokie. W wyniku licznych dyskusji i analiz prowadzonych również w gronie członków i ekspertów SOOIPP, w ostatnich latach dla podmiotów aktywnych w obszarze wsparcia przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności sektora MŚP przyjęto się w Polsce używać nazwy „ośrodki innowacji i przedsiębiorczości”<sup>3</sup>. Uważamy, że jest to określenie bardziej adekwatne w odniesieniu do infrastruktury wsparcia sektora MŚP niż trudne do jednoznacznego zdefiniowania pojęcie Instytucji Otoczenia Biznesu.

Niestety dotychczas – podobnie jak w przypadku IOB – również dla ośrodków innowacji i przedsiębiorczości nie określono precyzyjnej, jednorodnej definicji. Słownik pojęć *Innowacje i transfer technologii*<sup>4</sup> podejmuje taką próbę, jednak w zależności od rozpatrywanego

<sup>1</sup> Do 2010 roku analizy dotyczące aktywności instytucji wsparcia prowadzone były rozłącznie, choć publikowane w jednym opracowaniu. Inicjatywa BIOS – poprzez swoje ukierunkowanie na aspekty innowacyjności – przyczyniła się do podjęcia badań w zakresie oceny działalności instytucji wsparcia pod kątem ich wpływu na zwiększenie innowacyjności gospodarki. Pozwoliła także na dokonanie analizy barier w systemie wsparcia innowacyjnych przedsiębiorstw, a także na określenie jego silnych stron oraz rekomendacji działań zarówno na poziomie centralnym, jak i dla samych ośrodków (mogących przyczynić się do zwiększenia ich efektywności).

<sup>2</sup> J. Guliński i K.B. Matusiak (red.), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*, PARP, Poznań-Łódź-Wrocław-Warszawa 2010.

<sup>3</sup> Określenie „ośrodki innowacji i przedsiębiorczości” po raz pierwszy pojawiło się w trakcie dyskusji krajowych i zagranicznych ekspertów na polsko-niemieckim seminarium w marcu 1991 r. w Rydzynie pod Poznaniem. To spotkanie można uznać za początek ruchu organizatorów ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce.

<sup>4</sup> K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2011.

aspektu ich aktywności definicja może przyjmować nieco inną postać. Ze względu na cele niniejszej publikacji uznano za właściwe wykorzystanie charakterystyki najlepiej oddającej ideę działalności i zadania ośrodków w procesie przyspieszenia rozwoju gospodarczego. To też „analizując różnorodność podejmowanych zadań, docelowe grupy odbiorców usług, czy też potrzebne kompetencje kadr, można dokonać klasyfikacji instytucji wsparcia na:

- 1) ośrodki przedsiębiorczości – szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości (często wsparcie grup dyskryminowanych), dostarczanie usług wsparcia małym firmom i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym;
- 2) ośrodki innowacji – szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości w zakresie innowacyjnych rozwiązań, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem;
- 3) niebankowe instytucje finansowe – ułatwienie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych”<sup>5</sup>.

W każdej z tych grup można wyróżnić określone co do sposobu i zakresu funkcjonowania instytucje wsparcia – charakteryzujące się specyficzną misją, celami działania i strukturą. **Cechą, która je wyróżnia wśród innych podmiotów działających na rzecz środowiska biznesu, jest działalność nie nastawiona na osiągnięcie zysku, również w przypadku instytucji działających w oparciu o Kodeks Spółek Handlowych<sup>6</sup>. Ze względu na swoją specyfikę i społeczną genezę ich utworzenia stanowią ważny element wypełniający lukę między mechanizmami rynkowymi, a działaniami administracji publicznej.** Stanowią one specyficzną siećową infrastrukturę instytucjonalną, umożliwiającą przedsiębiorcom przyspieszenie procesów rozwojowych oraz realizację wyznaczonych strategii.

W ostatnim raporcie *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce* przedstawiono strukturę ośrodków w podziale na trzy podstawowe grupy:

<sup>5</sup> Por. tamże, s. 181–182.

<sup>6</sup> Część instytucji wsparcia – ze względu na możliwość pozyskania środków finansowych do realizacji swoich celów statutowych – była zmuszona do przyjęcia formy spółki kapitałowej. Ich statuty (spółki akcyjne) i umowy (spółki z o.o.) obligują je jednak do przekazywania całości zysku na realizację celów statutowych.

### Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości

#### Ośrodki przedsiębiorczości:

- ośrodki szkoleniowo-doradcze,
- ośrodki przedsiębiorczości, centra biznesu,
- kluby przedsiębiorczości, punkty konsultacyjne, punkty konsultacyjno-doradcze,
- preinkubatory, inkubatory przedsiębiorczości.

#### Niebankowe instytucje finansowe:

- regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe,
- fundusze poręczeń kredytowych,
- fundusze kapitału zaangażowanego,
- Sieci Aniołów Biznesu.

#### Ośrodki innowacji:

- centra transferu technologii,
- akademickie inkubatory przedsiębiorczości,
- inkubatory technologiczne,
- e-inkubatory
- parki technologiczne, naukowe, badawcze, przemysłowo-technologiczne, technopole.

Źródło: A. Bąkowski i M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2012*, SOOIPP, PARP, Warszawa 2012, s. 12.

Przedstawiona klasyfikacja pokazuje, że różnorodność instrumentów wsparcia, jakie funkcjonują w Polsce, jest dość duża i odpowiada standardom rozwiniętych krajów europejskich.

Proces budowy i kształtowania infrastruktury wsparcia biznesu – w oparciu o różne źródła finansowania, zmieniające się programy operacyjne kolejnych okresów programowania i preferencje co do realizacji zadań, wskazywane beneficjentom przez instytucje finansujące – trwał kilkanaście lat. W jego wyniku powstał pokaźny, choć bardzo niejednorodny, potencjał infrastrukturalno-techniczny<sup>7</sup>. Poza materialnym wymiarem, w postaci kilkuset ośrodków zlokalizowanych na terenie całego kraju<sup>8</sup>, stworzono również znaczący potencjał merytoryczny w postaci kilku tysięcy specjalistów o różnym poziomie przygotowania, zaangażowanych w realizację zadań tych instytucji na rzecz sektora MŚP.

W tym czasie zostały również wypracowane i sprawdzone w działaniu różne modele funkcjonowania ośrodków. Zweryfikowano też możliwości przeniesienia na polski grunt wielu zagranicznych praktyk, z których część z powodzeniem zaadaptowano do polskich warunków, a w przypadku innych stwierdzono, że otaczający ośrodki system administracyjny i gospodarczy nie stwarza do tego przyjaznych warunków.

<sup>7</sup> Należy podkreślić, że proces ten nie jest zakończony. Wciąż powstają nowe ośrodki, częstokroć przybierając nazwy zupełnie nieadekwatne do zakresu i sposobu swojego działania.

<sup>8</sup> Szeroko opisane w ostatnim raporcie z badań SOOIPP z 2012 roku wydanego przez PARP: A. Bąkowski i M. Mażewska, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2012*, SOOIPP, PARP, Warszawa 2012.

Realizacja bardzo różnorodnych przedsięwzięć w zakresie budowy infrastruktury wsparcia biznesu – zarówno inwestycyjnych, jak i organizacyjnych – testowanie setek programów doradczych i szkoleniowych, wdrożenie kilkudziesięciu usług podstawowych i proinnowacyjnych w zróżnicowanych środowiskach gospodarczych stanowiły budulec merytorycznego dorobku środowiska. To dzięki nim powstały różnorodne mechanizmy współdziałania<sup>9</sup> i nie-dające się przecenić kontakty między ośrodkami. Można zdecydowanie stwierdzić, że zostały już zbudowane podstawy do funkcjonowania ośrodków innowacji w Polsce. Część z nich osiągnęła już poziom dojrzałości, część się rozwija, a także wciąż powstają nowe. Nadszedł więc stosowny czas do podjęcia prac nad przygotowaniem standardów ich działania. Powinny one uwzględniać specyfikę tych ośrodków, tj. zarówno aspekty formalno-prawne, zasady ich działania, jak i odmienność warunków miejscowych<sup>10</sup>.

Biorąc pod uwagę specyficzny charakter ośrodków innowacji, twórcy standardów uwzględniają ich nieustającą ewolucję i rozwój. Dlatego też przedstawione w tym opracowaniu zalecenia dotyczą obszarów już zdiagnozowanych, sprawdzonych w działaniu i zostały poparte dobrymi praktykami.

## 2.1. Standardy w sektorze NGO

Większość powstających od początku lat 90. XX w. instytucji wsparcia przedsiębiorczości w Polsce jest mocno związana z sektorem NGO, bowiem właśnie sektor organizacji pozarządowych był kolebką idei wspierania biznesu na początku procesu transformacji. Wtedy to idea samorządności i wspólnego działania przejawiała się w masowym tworzeniu podmiotów o różnych prospołecznych i proekonomicznych celach. Angażowały się one w liczne inicjatywy lokalne, głównie skierowane do osób poszkodowanych w wyniku przemian własnościowych i ekonomicznych towarzyszących procesowi transformacji. Bezrobocie i brak doświadczenia w realizacji projektów lokalnych były wtedy głównymi obszarami zainteresowania licznych stowarzyszeń i fundacji działających na rzecz przedsiębiorczości i rozwoju lokalnego. To właśnie te podmioty stały się bazą do rozwoju bardziej wyspecjalizowanych i działających w innej formule prawnej instytucji, które w okresie programowania 2007–2013

<sup>9</sup> Można wśród nich wymienić partnerstwa, podejmowanie wspólnych inicjatyw na rzecz klientów, wymianę informacji, wsparcie w realizowanych działaniach.

<sup>10</sup> W aktywności instytucji wsparcia uwarunkowania lokalne mają niejednokrotnie bardzo istotny wpływ na sposób i zakres ich funkcjonowania.



uzyskały miano ośrodków innowacji. Pomimo postępującej profesjonalizacji w działaniu, filozofia funkcjonowania wielu z nich wciąż jest zakotwiczona w przewodnich ideach organizacji pozarządowych będących specyficznym obszarem aktywności. Obszar ten stara się łączyć komercyjny sposób działania z zaspokojeniem potrzeb społecznych – bardziej w rozumieniu lokalnego czy regionalnego środowiska niż pojedynczych osób.

Takie podejście ma szczególną wartość w odniesieniu do nowo powstających lub rozwijających się młodych firm, które dopiero uczą się funkcjonować na rynku. Specyficzny sposób ich wspierania – uwzględniający wczesne stadium rozwoju firmy i brak doświadczenia w działaniu w warunkach rynkowych – jest szczególnie ważny dla powodzenia przedsięwzięć gospodarczych, w tym tych o charakterze innowacyjnym.

Organizacje pozarządowe o *stricte* prospołecznym nastawieniu w ostatnich latach wypracowały swoje standardy działania, których wdrażanie nie jest obowiązkowe<sup>11</sup>. Są one wzorcem, do którego należy dążyć w swej aktywności, i narzędziem do oceny – przydatnym dla zarządzających i partnerów – służącym do określenia tego, czy dana organizacja spełnia warunki zapewniające prawidłowość jej funkcjonowania. Możliwość dokonania takiej oceny jest istotna zarówno dla sprawnego zarządzania własną organizacją, jak i dla nawiązywania współpracy z innymi podmiotami.

W kontekście zachodzących na rynku zmian, wprowadzania nowych metod komunikowania się i współpracy z klientami przez komercyjne przedsiębiorstwa – zmienia się również postrzeganie instytucji wsparcia. Zacierają się różnice między instytucjami prospołecznymi, komercyjną działalnością *non profit* a podmiotami *stricte* komercyjnymi. Przedsiębiorstwa, których głównym celem jest maksymalizacja zysku, często wprowadzają w swoje działanie czynnik społeczny. Robią to na przykład poprzez włączanie się w kampanie społeczne (lub budowanie własnych), angażowanie się w akcje charytatywne lub udział w prospołecznych i prośrodowiskowych inicjatywach. Takie działania mają służyć przede wszystkim budowie wizerunku firmy, jako społecznie odpowiedzialnego biznesu.

<sup>11</sup> Portal internetowy ngo.pl zamieszcza specjalny poradnik dla organizacji pozarządowych uwzględniający między innymi standardy działania w wybranych obszarach. Natomiast Federacja Organizacji Pozarządowych opracowała i opublikowała w 2005 roku poradnik pod red. M. Kozieł: *Etyka w organizacjach pozarządowych, standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*. Pobrane 26.09.2013 z: [http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/images/stories/Etyka\\_w\\_ngo.pdf](http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/images/stories/Etyka_w_ngo.pdf).

Te instytucje wsparcia, które kierują się w swoich działaniach wartościami sektora NGO, mogą zatem być postrzegane jako przedsiębiorstwa społeczne. Korzyści, jakie mogą osiągnąć z takiego podejścia, oraz problematyka przedsiębiorczości społecznej przedstawione zostały w następnym podpunkcie.

## 2.2. Przedsiębiorstwo społeczne jako nowa forma działalności ośrodków innowacji

Ośrodki innowacji z definicji istnieją po to, by wspierać innowacyjne i przedsiębiorcze inicjatywy. Poprzez swoją działalność przyczyniają się do rozwoju regionów i lokalnych społeczności. W większości są one jednostkami pozarządowymi lub samorządowymi, czyli organizacjami nieorientowanymi na zysk. Jednak w praktyce w Polsce wśród instytucji wsparcia działają również podmioty powołane do życia w formie spółek prawa handlowego, które nie dystrybuują wypracowanego zysku między swoich udziałowców, ale reinwestują go w swój dalszy rozwój i realizację przyjętej misji<sup>12</sup>. Tak rozumiane instytucje otoczenia biznesu mogą być zaliczane do grona przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne można traktować jako „inicjatywy przedsiębiorcze” realizowane zgodnie z teorią ekonomii społecznej<sup>13</sup>, która podejmuje działania służące społecznościom i społeczeństwom. Cele te realizuje się między innymi poprzez działalność przedsiębiorstw społecznych, których rola – jak podają Laville i Nyssens<sup>14</sup> – polega na dążeniu do wypracowania korzyści wspólnych dla danej społeczności.

Istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa społecznego. Ich autorzy kładą nacisk na różne aspekty, które uznają za kluczowe w odniesieniu do tego typu organizacji. Jednakże

<sup>12</sup> Najczęściej są to podmioty, w których udziałowcami są jednostki samorządu terytorialnego lub podmioty w całości będące własnością jednostek budżetowych (np. agencje rozwoju regionalnego, spółki prowadzące fundusze pożyczkowe i poręczeniowe). Od firm komercyjnych odróżniają się tym, że w akcie notarialnym posiadają zapis o przekazywaniu całości zysku na realizację wskazanej w nim działalności.

<sup>13</sup> I. Vidal, *Spain: Social enterprises as a response to employment policy failure*, [w:] C. Borzaga i J. Defourny (red.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, Londyn 2001, s. 213.

<sup>14</sup> J.-L. Laville i M. Nyssens, *The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach*, [w:] C. Borzaga, i J. Defourny (red.), *The emergence...*, wyd. cyt.

w toczącej się dyskusji nad tym zagadnieniem można zauważyć dwa wiodące podejścia do przedsiębiorstwa społecznego:

- 1) przedsiębiorstwo społeczne z przeważającym czynnikiem społecznym, które koncentruje się na czysto społecznych potrzebach i problemach,
- 2) przedsiębiorstwo społeczne z przeważającym czynnikiem biznesowym.

Można przyjąć, że to ostatnie podejście jest zbliżone do działalności OI. Bartlett<sup>15</sup> wyłonił dwa podejścia do przedsiębiorczości społecznej. Pierwsze jest reprezentowane przez Deesa<sup>16</sup>, który uznaje wpływ społeczny i innowacje za ważne atrybuty przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwa społecznego. Dees definiuje przedsiębiorczość społeczną jako połączenie „pasji do misji społecznej z technikami biznesu, oraz z innowacją i determinacją, które są powszechnie kojarzone, np. z pionierami przemysłu high-tech z Doliny Krzemowej”<sup>17</sup>.

Druga szkoła – reprezentowana przez Boschee’a i McClurga<sup>18</sup> – podkreśla wagę generowania dochodu przez przedsiębiorstwo społeczne. Jest ono rozumiane przez Boschee jako „jakakolwiek organizacja działająca w dowolnym sektorze, która wykorzystuje działalność dochodową do osiągnięcia korzyści co najmniej w dwóch<sup>19</sup>, bądź nawet trzech wymiarach<sup>20</sup> poprzez prowadzenie samodzielnej działalności zarobkowej (jako biznes z misją społeczną) lub bycie częścią mieszanego strumienia dochodu, zawierającego dodatkowo darowizny i dotacje z sektora publicznego”<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> L. Bartlett, *An exploration of contemporary meanings of social enterprise*, Australasian Institute for Social Entrepreneurship, 2005. Pobrane 20.07.2006 z: <http://www.Accord.Org.au/social/infobriefs/exp>.

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> J.G. Dees, *The meaning of social entrepreneurship*, 2001, s. 1. Pobrane 07.11.2005 z: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf).

<sup>18</sup> L. Bartlett, *An exploration...*, wyd. cyt.

<sup>19</sup> *Double bottom line* – organizacje są oceniane na podstawie swoich osiągnięć finansowych i społecznych.

<sup>20</sup> *Triple bottom line* – organizacje są oceniane na podstawie swoich osiągnięć finansowych, społecznych i związanych z ekologią.

<sup>21</sup> J. Boschee, *Migrating from innovation to entrepreneurship: How non-profits are moving toward sustainability and self-sufficiency*, Encore! Press, Minneapolis 2006, s. 87.

Bull za Arthurem i in. stwierdza, że uczestnicy dyskursu nad problematyką przedsiębiorstw społecznych faworyzują „model biznesowy”<sup>22</sup>, toteż organizacje te są często prezentowane w kategoriach biznesu.

Koncepcja przedsiębiorstwa społecznego jest obecna zarówno w sektorze *non profit*, jak i prywatnym oraz publicznym<sup>23</sup>. Stanowi to dowód na to, że inicjatywy w zakresie przedsiębiorczości społecznej zamazują tradycyjne granice pomiędzy sektorami<sup>24</sup> i tworzą hybrydowe formy działań *for profit* i *non profit*<sup>25</sup>. W związku z tym obecnie przedsiębiorstwa społeczne współpracują z biznesem, rządami, uniwersytetami i innymi uczelniami<sup>26</sup>. Przedsiębiorstwo społeczne może przy tym mieć różne formy prawne – na przykład może być zarejestrowane jako spółka, spółdzielnia, stowarzyszenie czy organizacja charytatywna<sup>27</sup>.

Współcześnie jesteśmy świadkami wzrostu popularności idei przedsiębiorczości społecznej, która stanowi przedmiot dyskusji wielu naukowców i praktyków z różnych dziedzin i dyscyplin. Zainteresowanie przedsiębiorczością społeczną i przedsiębiorstwem społecznym rośnie na całym świecie w znaczącym tempie<sup>28</sup>. Ekonomia społeczna leży w kręgu zainteresowań Unii Europejskiej i decydentów w Polsce. Jednakże przedsiębiorczość społeczna, która w efektywny sposób zajmuje się społecznymi potrzebami i problemami, wymaga dodatkowego wsparcia – w postaci odpowiedniego prawodawstwa i polityki społecznej. To z kolei wymusza konieczność pogłębionego zrozumienia problemów przedsiębiorczości społecznej, która nadal jest często niewłaściwie definiowana oraz niejasno i niejednoznacznie interpretowana<sup>29</sup>. Unia Europejska odpowiada na te potrzeby prowadząc badania przedsiębiorczości

<sup>22</sup> M. Bull, *Challenging tensions: Critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2008 nr 14(5).

<sup>23</sup> S. Johnson, *Literature review on social entrepreneurship*, 2000. Pobrane 07.11.2005 z: <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications>.

<sup>24</sup> Tamże. Por. także: D. Bornstein, *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press, Oksford 2004.

<sup>25</sup> S. Johnson, *Literature review...*, wyd. cyt.

<sup>26</sup> D. Bornstein, *How to change...*, wyd. cyt.

<sup>27</sup> Komisja Europejska, *Social economy enterprises. Importance of social economy enterprises*, 2006. Pobrane 10.05.2006 z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises>.

<sup>28</sup> F. Perrini, *Social entrepreneurship domain: Setting boundaries*, [w:] F. Perrini (red.), *The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures?*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2006, s. 1–25.

<sup>29</sup> Tamże. Patrz też: J. Boschee i J. McClurg, *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*, 2003. Pobrane 05.12.2005 z: <https://www.se-alliance.org>. G.S. Mort, J. Weerawardena i K. Carnegie, *Social entrepreneurship: Towards conceptualisation*, „International Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing”

społecznej oraz stwarzając odpowiednie warunki dla ekonomii społecznej poprzez wprowadzenie nowego prawa, przepisów, zasad i norm. Finansuje także wiele projektów i programów dotyczących społecznych inicjatyw. Również Polska dostrzegła korzyści, jakie mogą płynąć z dobrze funkcjonującego sektora ekonomii społecznej. Obecnie jest przygotowywany Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, który ma przyczynić się do opracowania odpowiedniego wsparcia przedsiębiorczości społecznej i jej propagowania w Polsce. Może to przynieść korzyści instytucjom sektora otoczenia biznesu, ponieważ będą one mogły dodatkowo ubiegać się o przywileje i wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym. Daje to także szansę na lepsze zrozumienie i akceptację działań OI – jako instytucji o wielorakich celach i metodach działania.

---

2003 nr 8(1), s. 76–88. J. Mair i I. Marti, *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, „Journal of World Business” 2006 nr 41(1), s. 36–44. J. Weerawardena i G.S. Mort (2006), *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*, „Journal of World Business” 2006 nr 41(1), s. 21–35.

### 3. Uwarunkowania funkcjonowania ośrodków a ich standaryzacja

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat funkcjonowanie ośrodków innowacji ulegało istotnym zmianom głównie ze względu na ciągły rozwój ich działalności oraz pojawianie się nowych obszarów wsparcia sektora MŚP. Po części zmiany te wymuszane były polityką państwa – ukierunkowaną na podnoszenie poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Zastąpiły jednak też w wyniku oddolnego zapotrzebowania, zgłaszanego bezpośrednio przez przedsiębiorców.

W efekcie tych działań bardziej prężne ośrodki rozwijały nowe obszary swoich kompetencji, tworząc instytucje wsparcia złożone z dwóch lub większej liczby komponentów<sup>30</sup>.

**Komponent to część infrastruktury wsparcia biznesu, która może działać samodzielnie, w pełni realizując określone dla niej zadania.**

Jak wskazuje praktyka, ośrodki mogą być łączone w ramach jednej instytucji, tak aby zwiększyć potencjał do realizacji jej celów statutowych. Dlatego też często spotykamy się z sytuacjami, w których park technologiczny – w uzupełnieniu do swojej bazowej aktywności – oferuje usługi charakterystyczne dla centrum innowacji, inkubatora technologicznego, preinkubatora, CTT czy funduszu kapitałowego<sup>31</sup>. Zazwyczaj są one ze sobą powiązane pod względami organizacyjnymi i zasobów personalnych. Mimo niewątpliwych korzyści dla beneficjentów wsparcia, jakie płyną z lokalizacji wielu usług „pod jednym dachem”, trudno jest wówczas precyzyjnie ocenić efektywność działania samego parku jako całości, jak i działających w nim poszczególnych komponentów<sup>32</sup>.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że formalna sytuacja takich podmiotów bywa mocno skomplikowana i trudno tu o jakąkolwiek jednorodność. W praktyce funkcjonują ośrodki jednokomponentowe, posiadające wyodrębnioną strukturę organizacyjną, lub wielokomponentowe,

<sup>30</sup> Badanie realizowane przez SOOIPP w połowie 2012 roku wykazało, że wśród ośrodków innowacji znalazło się 65,55% instytucji z jednym komponentem wsparcia, z dwoma – 20,43%, z trzema – 10,22%, z czterema – 1,61%, a z pięcioma – 1%.

<sup>31</sup> Taki model funkcjonuje obecnie w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym.

<sup>32</sup> Niewykluczone, że z czasem w odpowiedzi na potrzeby rynku powstaną nowe komponenty, które instytucje wsparcia włączą do zakresu swojej aktywności.

mające – lub nie – osobowość prawną. W ramach tych ostatnich struktur występują najróżniejsze kombinacje wzajemnych zależności, co wcale nie ułatwia dokonania analizy ich funkcjonowania. Przykłady takich kombinacji prezentuje tabela nr 1.

Tabela nr 1. Przykładowe kombinacje komponentów wsparcia w Polsce

	<b>Osobowość prawna</b>	<b>Komponent</b>	<b>Status formalny</b>
Przykład nr 1	Jednostka Samorządu Terytorialnego	park naukowo-technologiczny	jednostka funkcjonalna Jednostki Samorządu Terytorialnego
		inkubator przedsiębiorczości	jednostka funkcjonalna parku naukowo-technologicznego
Przykład nr 2	Fundacja uczelni	inkubator technologiczny	jednostka funkcjonalna fundacji
		park naukowo-technologiczny	jednostka funkcjonalna fundacji
		centrum transferu technologii	jednostka funkcjonalna parku naukowo-technologicznego
Przykład nr 3	Spółka Akcyjna – własność samorządowa lub własność mieszana między sektorami z przewagą własności sektora publicznego, w tym z przewagą własności Skarbu Państwa	park technologiczny	jednostka funkcjonalna Spółki Akcyjnej
		centrum transferu technologii	jednostka funkcjonalna parku technologicznego
		centrum innowacji	jednostka funkcjonalna parku technologicznego
Przykład nr 4	Stowarzyszenie lub fundacja prywatna, lub własność mieszana między sektorami z przewagą własności sektora publicznego, w tym z przewagą własności Skarbu Państwa	inkubator technologiczny	jednostka funkcjonalna stowarzyszenia lub fundacji
		centrum innowacji	jednostka funkcjonalna stowarzyszenia lub fundacji

Opracowanie: Marzena Mażewska, SOOIPP

Jak widać, w jednym ośrodku może działać, uzupełniając się wzajemnie, kilka komponentów wsparcia biznesu, co nie zmienia faktu, że każdy z nich może też samodzielnie funkcjonować na rynku, w pełni realizując swoje zadania. Liczba kombinacji i połączeń między tymi komponentami jest dość duża, albowiem oprócz rozpatrywanych w tym opracowaniu ośrodków innowacji w ramach instytucji otoczenia biznesu funkcjonują jeszcze inne komponenty

– takie jak np. ośrodki szkoleniowo-doradcze, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, inkubatory przedsiębiorczości, platformy technologiczne itd. W sytuacjach, gdy w jednej instytucji działa kilka komponentów nieposiadających odrębnych budżetów ani precyzyjnie wyodrębnionych zespołów ludzkich, identyfikacja ich potencjałów okazuje się niezwykle trudna.

Dodatkowym problemem jest **brak jednolitej statystyki w poszczególnych ośrodkach**. Większość instytucji prowadzi statystyki związane z zakontraktowanymi zadaniami. Jednak nie ma wypracowanych jednolitych metod pomiaru działania i wskaźników efektywności, adekwatnych do specyfiki poszczególnych komponentów i pozwalających porównywać aktywność ośrodków w zakresie wyodrębnionych obszarów działania. W programach badawczych prowadzonych na przestrzeni ostatnich kilku lat próbowano znaleźć odpowiednie narzędzia do zbadania skuteczności działania ośrodków. Jak dotąd, nie udało się jednak wypracować metod pozwalających w jednoznaczny sposób określić tego, na ile efektywnie funkcjonują ośrodki innowacji jako całość i oddzielnie w zakresie świadczonych usług<sup>33</sup>.

**Realizacja misji ośrodka, podporządkowana ogólnie akceptowanym standardom działania, powinna skutkować możliwością uzyskiwania ilościowych i jakościowych efektów, które pozwalałyby na jednoznaczną ocenę jakości świadczonych usług i skuteczności ośrodka na tle podobnych instytucji.**

Ponadto elementem wpływającym na trudność oceny jakości działania ośrodka jest **wielość grup interesariuszy**, którzy mają na ogół rozbieżne oczekiwania. W pierwszej kolejności należy wśród nich wymienić założycieli lub fundatorów instytucji wsparcia, następnie bezpośrednich beneficjentów – czyli sektor MŚP. Niezwykle ważnym interesariuszem są też instytucje finansujące funkcjonowanie ośrodków. Władze lokalne i regionalne, nawet jeśli bezpośrednio nie finansują ośrodków, mają na nie również istotny wpływ – poprzez artykułowane wobec nich oczekiwania. Kolejna grupa interesariuszy to społeczność lokalna, będąca zazwyczaj beneficjentem pośrednim. Na końcu należy wymienić również kadrę ośrodka, posiadającą określone preferencje co do sposobu jego działania. Duża liczba interesariuszy znacznie więc komplikuje efektywne zarządzanie ośrodkiem, albowiem ich oczekiwania – częstokroć dodatkowo sprzeczne ze sobą – są adresowane do zarządu instytucji.

<sup>33</sup> Zagadnienie to wielokrotnie wracało w dyskusjach i analizach prowadzonych od kilku lat. Między innymi w: B. Kowalak, *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010; jak również w kolejnych raportach SOOIPP wydanych przez PARP w latach 2009 i 2012 oraz w licznych analizach wycinkowych dotyczących aktywności CTT, prowadzonych przez MNiSW oraz w ramach projektów PO KL.



Kolejnym problemem w funkcjonowaniu ośrodków jest **brak konsekwencji w formułowaniu programów wsparcia dla tego sektora**, co można prześledzić na podstawie realizacji działań w kolejnych okresach programowania. Każdy z dotychczasowych etapów wspierania rozwoju gospodarczego – w tym finansowanie infrastruktury wsparcia – skupiał się na innym obszarze jej aktywności, przy jednoczesnym drastycznym ograniczeniu nakładów na kierunki rozwijane w poprzednim okresie programowania. W przypadku stosunkowo niskobudżetowych przedsięwzięć, jakimi było np. tworzenie i wspieranie ośrodków szkoleniowo-doradczych, takie podejście nie miało zbyt dużego znaczenia. Jednak konsekwencją inwestowania w infrastrukturę techniczną przy całkowitej zmianie priorytetów wsparcia jest obniżenie szans na osiągnięcie oczekiwanego poziomu rozwoju już istniejących ośrodków i na wytworzenie wokół nich potencjału, sprzyjającego wysokiej jakości świadczonych usług. **Opisana sytuacja stanowi również jedną z przyczyn braku stabilności składu kadr w ośrodkach i braku konsekwentnej polityki ich rozwoju – co wprost prowadzi do obniżania poziomu świadczonych usług.**

Należyte zrozumienie sposobu funkcjonowania różnych typów ośrodków jest niezbędne do opracowania związanych z nimi standardów. Konieczne wydaje się więc doprecyzowanie ich definicji, misji oraz zakresu działania. Te trzy elementy omówione zostaną w kolejnym punkcie.

## 4. Definicje, misja i zakres działania wybranych typów ośrodków

Na potrzeby niniejszego opracowania zdecydowano, że przedmiotem analizy będą te podmioty z grupy ośrodków innowacji (OI), które odgrywają wiodącą rolę w procesie wspierania przedsiębiorstw<sup>34</sup>. Przyczyną takiego podejścia jest fakt, że aktywność ośrodków przedsiębiorczości zazwyczaj jest silnie powiązana z rozwiązywaniem problemów pobudzania działalności gospodarczej na szczeblu lokalnym i wpisuje się w ogólne standardy NGO, o których wspomniano wyżej. Działanie niebankowych instytucji finansowych reguluje zaś szereg aktów prawnych różnego szczebla, a dodatkowo instytucje zasilające je kapitałowo bardzo szczegółowo ustaliły zasady zarządzania i dystrybucji środków finansowych – co jednocześnie wymusiło określone standardy ich funkcjonowania.

Dlatego też postanowiono przeanalizować działania i podjąć próbę standaryzacji funkcjonowania ośrodków innowacji, które dotąd rozwijały się w oparciu o osobiste doświadczenia kadry zarządzającej, zdobyte najczęściej dzięki kontaktom z ekspertami i instytucjami o podobnym charakterze, działającymi w kraju i za granicą.

Na obecnym etapie rozwoju ośrodków zasadne wydaje się usystematyzowanie i doprecyzowanie definicji poszczególnych komponentów oraz wskazanie optymalnych rozwiązań w zakresie organizacji i funkcjonowania OI. Autorzy niniejszego opracowania – bazując na wspomnianym już słowniku pojęć pod redakcją K.B. Matusiaka<sup>35</sup> oraz na innych polskich i zagranicznych źródłach, a także uwzględniając propozycje i wnioski z dyskusji w trakcie spotkań networkingowych<sup>36</sup> – przedstawiają metodykę klasyfikacji komponentów w oparciu o misję ich działania.

Aby lepiej zrozumieć ośrodki z kilkoma komponentami przy określaniu ich misji, autorzy odwołali się do koncepcji ich wielości w organizacji<sup>37</sup> – szeroko omawianej w literaturze

<sup>34</sup> Zaliczono do nich parki technologiczne i naukowo-technologiczne, inkubatory technologiczne, centra transferu technologii i centra innowacji.

<sup>35</sup> K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt.

<sup>36</sup> Spotkania networkingowe organizowane w ramach projektu „Forum parków naukowych i technologicznych”.

<sup>37</sup> Zob.: A.E. Austin, J.J. Brocato i J.D. Rohrer, *Institutional missions, multiple faculty roles: Implications for faculty development*, [w:] D. DeZure (red.), *To improve the Academy*, nr 16, New Forums Press Inc, Stillwater, OK 1997, s. 3–20. T.R. Bailey i V.S. Morest, *The organizational efficiency of multiple missions for community colleges*, Columbia University,

tematu. Podstawą tej koncepcji jest przeświadczenie, że organizacja posiada wiele misji, gdyż jej jednostki sprawują różne funkcje. Według zwolenników tej teorii, działy organizacji, zespoły zadaniowe, a nawet programy posiadają swoje odrębne misje. Jednakże muszą one być podporządkowane misji nadrzędnej, która przyświeca całej organizacji.

W trakcie prac nad doprecyzowaniem obszarów aktywności poszczególnych rodzajów ośrodków wyodrębniono dość liczną grupę ośrodków, która istotnie różni się w swojej aktywności od pozostałych komponentów. W wyniku licznych konsultacji postanowiono zaproponować wyodrębnienie nowego komponentu w obszarze wsparcia rozwoju innowacji, świadczącego usługi proinnowacyjne – pod nazwą Centrum Innowacji.

#### 4.1. Parki naukowe, technologiczne i przemysłowe

Sposób działania, struktury i zadania stawiane przed ośrodkami innowacji powodują, że trudno jest wyłonić wspólne elementy charakteryzujące poszczególne instytucje. Przystępując do opracowania standardów działania parków, dokonano przeglądu wielu definicji – w poszukiwaniu tych najtrafniej oddających specyfikę poszczególnych rodzajów ośrodków innowacji.

Według definicji przyjętej przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowych (ang. *International Association of Science Parks – IASP*), „**park naukowy** to organizacja zarządzana przez wyspecjalizowanych profesjonalistów, której celem nadrzędnym jest wzrost możliwości danej społeczności poprzez promocję kultury innowacyjnej oraz konkurencyjności własnych przedsiębiorstw i instytucji opartych na wiedzy. W celu realizacji tych zamierzeń park naukowy stymuluje i zarządza przepływem wiedzy i technologii pomiędzy uczelniami wyższymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, przedsiębiorstwami oraz rynkiem, wspiera tworzenie i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych przy pomocy procesów inkubacyjnych i spółek typu *spin-off*, a także dysponuje innymi usługami o wartości dodanej, łącznie z gruntami oraz wysokiej jakości pomieszczeniami o specjalistycznym wyposażeniu”<sup>38</sup>.

---

Teachers College, Community College Research Centre, New York 2004. Pobrane 14.10.2013 z: [http://www.cfder.org/uploads/3/0/4/9/3049955/the\\_organizational\\_efficiency\\_of\\_multiple\\_missions\\_for\\_community\\_colleges.pdf](http://www.cfder.org/uploads/3/0/4/9/3049955/the_organizational_efficiency_of_multiple_missions_for_community_colleges.pdf). M.L. Whicker i C. Mo, *The impact of agency mission on agency budget strategy: A deductive theory*, [w:] A. Khan i W.B. Hildreth (red.), *Budget Theory in the Public Sector*, Quorum Books, Westport, Connecticut/Londyn 2002, s. 216–245.

<sup>38</sup> Pobrane 28.08.2013 z: [www.spice-group.net/abc/?id=26](http://www.spice-group.net/abc/?id=26).

Według autorów ta definicja jest adekwatna również w odniesieniu do parku technologicznego, technopolu czy parku naukowego. W poszukiwaniu precyzyjnego określenia dla parków sięgnięto do innych źródeł, które precyzyjniej definiują poszczególne typy parków.

Definicje, przedstawione przez amerykańskich oraz europejskich badaczy, wskazują, iż park naukowy powinien mieć silną więź formalną, ale też roboczą z jednostką naukową<sup>39</sup>. Ten element mocno podkreśla również definicja UNESCO, wedle której park naukowy jest „kompleksem ukierunkowanym na ekonomiczny i technologiczny rozwój, którego celem jest rozwijanie i wspieranie wykorzystywania zaawansowanych technologii w przemyśle, (...) formalnie związanym z centrum doskonałości/myśli technologicznej, zwykle z uczelnią wyższą”<sup>40</sup>.

Biorąc pod uwagę cele działania parku naukowego, „powinien on wspierać transfer technologii z uczelni bądź innych ośrodków badawczych do przedsiębiorstw, stymulować *spin-offy* i *start-upy* i ostatecznie zapewniać na nowo industrializację oraz zwiększać wyniki regionalnych działań innowacyjnych. Ponadto park naukowy, będący własnością uczelni lub nie, musi mieć formalne powiązania z organizacjami zajmującymi się generowaniem odpowiedniej wiedzy, jednocześnie zapewniając odpowiednią wielkość przestrzeni do prowadzenia działalności, infrastrukturę wysokiej jakości oraz zakres usług wspierających innowację i umacniających firmy oparte na nowych technologiach”<sup>41</sup>.

Według P.C. Vilà i J.L. Pagèse, „parki naukowe w Europie współistnieją z parkami technologicznymi. Nie ma dużej różnicy między tymi dwoma pojęciami. Główne różnice dotyczą wielkości lub możliwości prowadzenia w nich działalności produkcyjnej. Park naukowy wydaje się być mniejszy co do przestrzeni i powierzchni, ma solidne powiązania z uczelnią wyższą

<sup>39</sup> „Park naukowy jest zwykle opisywany jako inicjatywa bazująca na nieruchomości, posiadająca formalne i aktywne powiązania z wyższymi uczelniami lub ośrodkami badawczymi. Park naukowy jest inicjatywą wspierającą biznes i transferującą technologie, która zachęca i wspiera powstawanie start-upów, inkubację i rozwój nakierowany na innowacje, szybki wzrost, oraz biznes oparty na wiedzy. Zapewnia środowisko, w którym większe, międzynarodowe przedsiębiorstwa mogą rozwijać współpracę z konkretnym ośrodkiem tworzącym i zarządzającym wiedzą dla ich obopólnej korzyści”. Źródło: M. Parry i P. Russell, 2000, oraz R. Ferguson i C. Olofsson, 2004, cyt. przez: E. Salvador, I. Mariotti i F. Conicella, „*Science Park or Innovation Cluster?*”. *Similarities and differences in physical and virtual firms' agglomeration phenomena*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2013 nr 19(6) s. 656-674.

<sup>40</sup> A. Almeida, C. Santos. i M.R. Silva, *Bridging science to economy: The role of science and technologic parks in innovation strategies in 'follower' regions*, „FEP Working Papers”, Uniwersytet Porto, Wydział Ekonomii, 2008 nr 302, s. 3. Pobrane 30.08.2013 z: <http://wps.fep.up.pt/wps/wp302.pdf>.

<sup>41</sup> Tamże, s. 5.

i kładzie mniejszy nacisk na działalność produkcyjną. Natomiast park technologiczny posiada średnią lub dużą powierzchnię i w większym stopniu uwzględnia działalność produkcyjną<sup>42</sup>.

A. Almeida, C. Santos i M.R. Silva<sup>43</sup> również zauważają różnicę między tymi dwoma typami parków. Badacze twierdzą, że „park technologiczny jest inwestycją związaną z powierzchnią przeznaczoną do prowadzenia działalności komercyjnej. Posiada on cechy wspólne z parkami naukowymi w zakresie charakterystyki ich lokatorów, od których wymaga się zaangażowania w działalność z wykorzystaniem zaawansowanych technologii. Jednakże nie jest konieczne, by park ten miał powiązania z uczelniami wyższymi, jak również by był nastawiony jedynie na posiadanie centrów badawczo-rozwojowych. Park naukowo-technologiczny jest pojęciem, które łączy w sobie funkcje parku naukowego i technologicznego. W dalszym ciągu kładzie silny nacisk na B+R, ale jest mniej restrykcyjny w stosunku do lokatorów/najemców i umożliwia prowadzenie małych jednostek produkcyjnych<sup>44</sup>.

Na uwagę zasługuje również definicja **parku technologicznego** propagowana przez Agencję Rozwoju Przemysłu<sup>45</sup>. Rozumie ona park technologiczny jako „zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi, w rozumieniu art. 3, pkt 4 Ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o Komitecie Badań Naukowych (Dz.U.2001.33.389 oraz Dz.U.2003.39.335), a przedsiębiorcami, na którym oferowane są przedsiębiorcom, wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także stwarzający tym przedsiębiorcom możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych”.

**Parki przemysłowe** w sposób istotny różnią się od tych przedstawionych wyżej. Według UNIDO, pod pojęciem parku przemysłowego należy rozumieć „określony i podzielony

<sup>42</sup> P.C. Vilà i J.L. Pagès (2008), *Science and technology parks. Creating new environments favourable to innovation*, „Paradigmes”, maj 2008, s. 143.

<sup>43</sup> A. Almeida, C. Santos i M.R. Silva, *Bridging science...*, wyd. cyt.

<sup>44</sup> Tamże, s. 6.

<sup>45</sup> Podstawą prawną tej definicji jest uchylona już przez ustawodawcę Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U.2003.159.1537).

na działki zgodnie z planem zagospodarowania przestrzeni obszar ziemi, przeznaczony na inwestycje przemysłowe z zastosowaniem – lub nie – preferencji podatkowych”<sup>46</sup>. Meksykańskie stowarzyszenie parków przemysłowych w następujący sposób definiuje to pojęcie: „park przemysłowy to obszar geograficznie wyznaczony, przeznaczony do lokowania zakładów przemysłowych, posiadający odpowiednią do ich potrzeb lokalizację, infrastrukturę i sprzęt oraz oferujący usługi na odpowiednich warunkach oraz posiadający stałą obsługę administracyjną”<sup>47, 48</sup>.

Analiza wielu definicji parków naukowego, technologicznego i przemysłowego pozwala zauważyć, że znakomita ich większość zawiera trzy elementy. Pierwszy określa posiadaną przez park infrastrukturę, przystosowaną do pełnionej funkcji. Drugi wskazuje na profesjonalny podmiot, który zarządza parkiem zgodnie z przyjętą strategią. Trzecim zaś elementem jest określenie głównego celu powołania i działalności parku, a więc jego misji. Różnorodność misji deklarowanych przez park stanowi zasadniczy wyróżnik służący standaryzacji działań tej formy instytucji wsparcia.

**Za cechę wspólną parków należy uznać:** dysponowanie w dłuższym okresie (20–30 lat lub bezterminowo) nieruchomościami – w postaci gruntów i różnego typu zabudowań – wykorzystywanymi do realizacji misji oraz, w zależności od rodzaju parku, świadczenia klientom usług uzupełniających.

W celu lepszego wykorzystania parków jako instrumentu służącego rozwojowi gospodarki, a w szczególności wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorców w okresie przyszłej perspektywy finansowej 2014–2020, podjęto kolejną próbę zdefiniowania misji parku jako instytucji

<sup>46</sup> UNIDO, *Industrial Estates: Principles and Practices*, UNIDO, Wiedeń 1997, s. 10.

<sup>47</sup> Standard meksykański NMX-R-046-SCFI-2011. Pobrane 28.08.2013 z: <http://www.ampip.org.mx/AmpiIngles/homex.php?llave=98&primero=3>.

<sup>48</sup> Rolą parku przemysłowego według standardu meksykańskiego jest:

- przyczynianie się do rozwoju infrastruktury kraju,
- podnoszenie konkurencyjności zakładów przemysłowych,
- promocja modernizacji,
- tworzenie miejsc pracy,
- sprzyjanie decentralizacji przemysłu,
- przyczynianie się do ochrony środowiska naturalnego i racjonalnego zużycia zasobów energii i wody,
- promowanie potencjału badawczego i technologicznego,
- ustanawianie ram dla uporządkowanego planowania przemysłowego i zagospodarowania przestrzennego,
- przyczynianie się do zwiększania podstawy opodatkowania i przychodów,
- przyczynianie się do wzrostu poziomu życia lokalnej społeczności.

Źródło: <http://www.ampip.org.mx/AmpiIngles/homex.php?llave=98&primero=3> (pobrane 28.08.2013).

wsparcia. Problem ten był omawiany podczas licznych spotkań networkingowych, a zwłaszcza w trakcie spotkania networkingowego kilkudziesięciu przedstawicieli zarządów, reprezentujących polskie parki naukowo-technologiczne, jak i przemysłowo-technologiczne<sup>49</sup>. W wyniku dyskusji przyjęto, że najistotniejsze jest takie zdefiniowanie misji parku, które określa kierunek jego działania i wskazuje na podstawowe rezultaty prowadzonej działalności. Idąc tym tokiem rozumowania, ustalono następujące definicje misji dla różnych rodzajów parków.

**Misja parku naukowego:**

*Organizacja prac badawczych w celu wdrożenia ich rezultatów w przedsiębiorstwie, a także wsparcie procesu tworzenia i rozwoju firm spin-off, spin-out.*

**Misja parku technologicznego:**

*Wspieranie przedsiębiorstw w procesie rozwoju wdrażanych technologii.*

**Misja parku przemysłowego:**

*Tworzenie nowych miejsc pracy w wyniku zagospodarowania lub rewitalizacji obszarów poprzemysłowych i zdegradowanych (środowiskowo, ekonomicznie, społecznie).*

W praktyce można spotkać parki, które w swojej działalności łączą ww. podstawowe rodzaje misji, np.:

- 1) parki naukowo-technologiczne,
- 2) parki przemysłowo-technologiczne.

Ze względu na kierunek rozwoju technologii praktycznie nie spotyka się parków naukowo-przemysłowych. Najczęściej występujące połączenia misji występują w parkach naukowo-technologicznych, rzadziej w przemysłowo-technologicznych. Stosunkowo często można spotkać parki technologiczne lub przemysłowe. **Zaproponowane wyżej określenia misji, w przypadku ich kombinacji, należałoby odpowiednio rozbudować. Na uwagę powinna zasługiwać też kolejność członów w nazwie parku, bo powinny one sugerować wiodący profil aktywności, a co za tym idzie – wskazywać kierunki ich badania i oceny efektywności działania.** Niemniej powyższa sugestia nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w stosowanym nazewnictwie.

<sup>49</sup> Spotkanie networkingowe odbyło się w dniach 6–7 czerwca 2013 r. w Poznaniu.



Zakres i struktura usług w parkach mogą być bardzo zróżnicowane, jednak dla poszczególnych rodzajów parków można wyodrębnić usługi „wiodące”, których świadczenie jest niezbędne do realizacji przyjętej misji:

1. Park naukowy:

- dostosowana do potrzeb powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej, zwłaszcza badawczo-rozwojowej, dostęp do infrastruktury laboratoryjnej<sup>50</sup> i badawczej w parku lub w placówkach naukowych z nim współpracujących;
- usługi badawczo-rozwojowe<sup>51</sup>;
- usługi proinnowacyjne;
- usługi wspierające biznes, takie jak: doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, patentowe, organizacyjne i technologiczne;
- usługi biurowo-administracyjne<sup>52</sup>;
- pośrednictwo we współpracy z instytucjami naukowymi i z inwestorami;
- usługi w zakresie pozyskania finansowania zewnętrznego dla firmy.

2. Park technologiczny:

- dostosowana do potrzeb powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej i doświadczałnej, dostęp do własnych laboratoriów w parku lub w placówkach naukowych z nim współpracujących;
- usługi biurowo-administracyjne;
- usługi wspierające biznes, jak: doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, patentowe, organizacyjne i technologiczne;
- usługi proinnowacyjne;
- usługi w zakresie pozyskania finansowania zewnętrznego dla firmy.

**Warto podkreślić, że struktura świadczonych usług nie jest jedynym wyróżnikiem instytucji wsparcia. W przypadku parków naukowego i technologicznego, podobnie jak w przypadku inkubatorów, istotny wyróżnik stanowi również grupa docelowa, do której kierują one swoje działania.**

<sup>50</sup> Oznacza to laboratoria wyposażone w sprzęt badawczy, w których prowadzone są badania, nie zaś pomieszczenia do urządzenia w nich laboratorium.

<sup>51</sup> Dotyczy usług parku naukowego świadczonych przedsiębiorcom.

<sup>52</sup> Zgodnie z definicją zamieszczoną w K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt., s. 317, pod pojęciem usług proinnowacyjnych należy rozumieć te świadczone 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.



### 3. Park przemysłowy:

- kompleksowa obsługa inwestora (pomoc w przygotowaniu do inwestowania, *after care*, czyli opieka poinwestycyjna, administrowanie otoczeniem);
- usługi zarządzania infrastrukturą (energetyczną, telekomunikacyjną, wodno-kanalizacyjną, transportową, ochroną mienia itp.).

Do każdego rodzaju parku, bez względu na jego misję, można zastosować ogólny standard działania charakteryzujący poszczególne obszary aktywności. Natomiast na poziomie usług świadczonych przez park, w zależności od sposobu i źródła finansowania, procedury mogą się od siebie różnić, co zresztą jest obecnie powszechnym zjawiskiem<sup>53</sup>. Zdarza się, że tę samą usługę – ze względu na różne źródła finansowania – realizuje się w oparciu o inne procedury. Przykładem są niektóre usługi proinnowacyjne (np. audyt technologiczny) lub doradcze – inaczej realizowane są w projekcie systemowym Krajowej Sieci Usług/Krajowej Sieci Innowacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, inaczej zaś w rozlicznych projektach w ramach działań Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka lub Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, pomimo tej samej instytucji finansującej (PARP). Wydaje się, że nie koliduje to z uzyskaniem pozytywnego efektu dla ostatecznego beneficjenta, jakim jest przedsiębiorca. Ponadto pewna swoboda w kształtowaniu procedur dla tej samej usługi wydaje się korzystna, ponieważ pozwala na ich dostosowanie do indywidualnych potrzeb beneficjenta, poziomu jego zaawansowania biznesowego i uwarunkowań rynkowych, w których on funkcjonuje. W przypadku bardziej rozbudowanych usług takie rozwiązanie pozwala na optymalizację sił i środków przy zachowaniu założonego poziomu jakości danej usługi.

## 4.2. Inkubatory technologiczne<sup>54</sup>

Analizując zagadnienie inkubacji należy wyjść od sformułowanego w Polsce w połowie lat 90. ubiegłego wieku pojęcia inkubacji przedsiębiorczości. Pojęcie to zostało zdefiniowane na potrzeby realizowanego wówczas przez Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej (MPiPS) projektu „Rozwój małej przedsiębiorczości TOR#10”. Wtedy to po raz pierwszy w Polsce pojawiło się pojęcie inkubacji w odniesieniu do przedsiębiorczości. Cytując publikację *Innowacje*

<sup>53</sup> Przyczyną takiego stanu rzeczy są niezwykle zróżnicowane źródła finansowania działalności ośrodków innowacji (programy, dotacje, granty), których konstrukcja ma bezpośredni wpływ na kształtowanie danej usługi.

<sup>54</sup> Właściwa nazwa to inkubatory technologii – podobnie jak inkubatory przedsiębiorczości – choć w Polsce przyjęło się je nazywać inkubatorami technologicznymi.

*i transfer technologii. Słownik pojęć*<sup>55</sup>, pod pojęciem inkubacji przedsiębiorczości należy rozumieć „zespół działań składających się na kompleksowy program wsparcia przedsiębiorcy i procesu tworzenia nowej firmy – od pomysłu do stabilności rynkowej”.

Większość inkubatorów przedsiębiorczości dąży do zwiększania liczby podmiotów gospodarczych tworzących nowe, trwałe miejsca pracy oraz zapewniających rozwój lokalnych rynków. Można więc uznać, że inkubator przedsiębiorczości to ośrodek dysponujący nieruchomością, oferujący przedsiębiorcom powierzchnie użytkowe, wraz z ofertą usług wspierających małe i średnie firmy. Funkcjonowanie inkubatora przedsiębiorczości służy przede wszystkim wspomaganie rozwoju nowo powstałych firm (*start-up*).

Wkrótce po utworzeniu pierwszych inkubatorów przedsiębiorczości<sup>56</sup> wśród instytucji wsparcia pojawił się inny szczególny typ inkubatora. Był to inkubator technologiczny. K.B. Matusiak następująco zdefiniował jego aktywność: „to typ programu inkubacji przedsiębiorczości, rozwijany w otoczeniu lub w powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi, definiowany jako wyodrębniony organizacyjnie i oparty na nieruchomości ośrodek, łączący ofertę lokalową z usługami wspierającymi rozwój małych firm”<sup>57</sup>.

D.A. Lewis, E. Harper-Anderson i L.A. Molnar<sup>58</sup> za wyróżnik inkubatora technologicznego uznają więcej niż 50-procentowy udział klientów o profilu technologicznym.<sup>59</sup> Natomiast najbardziej rozbudowaną definicję przedstawia L. Zanasi, twierdząc, że „inkubator technologiczny jest przedsięwzięciem, które pomaga firmom opartym na technologii w rozpoczęciu działalności i w rozwoju. Inkubatory te zazwyczaj zapewniają udogodnienia w postaci przestrzeni biurowej, usług technicznych, doradztwa prawno-ekonomicznego. Czasami też dysponują kapitałem inwestycyjnym lub dostępem do finansowania dla swoich klientów. Zgodnie z rozważaniami teoretycznymi, w inkubatorach technologicznych wykorzystuje się zdolność do

<sup>55</sup> K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt., str. 99.

<sup>56</sup> Pierwszy inkubator technologiczny w Polsce – Wielkopolskie Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości w Poznaniu – powstał w 1990 roku.

<sup>57</sup> K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt., str. 99.

<sup>58</sup> D.A. Lewis, E. Harper-Anderson. i L.A. Monar, *Incubating Success: Incubation Best Practices that Lead to Successful New Ventures*, Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan 2011. Pobrane 29.08.2013 z: [http://www.edaincubatorool.org/pdf/Master%20Report\\_FINALDownloadPDF.pdf](http://www.edaincubatorool.org/pdf/Master%20Report_FINALDownloadPDF.pdf).

<sup>59</sup> Inkubator technologiczny jest programem, który sprzyja rozwojowi firm zajmujących się nowymi technologiami, w takim zakresie jak: oprogramowanie, biotechnologia, robotyka czy oprzyrządowanie/aparatura/osprzęt. Aby instytucja mogła być sklasyfikowana jako inkubator technologii, musi mieć co najmniej 50% klientów o profilu technologicznym.

przedsiębiorczości w powiązaniu z innym talentem, technologią, biznesowym *know-how* i kapitałem finansowym w celu przyspieszenia komercjalizacji pomysłów biznesowych<sup>60</sup>.

Z przedstawionych powyżej definicji wynika, że podobne podstawy funkcjonowania rozmaitych typów inkubatorów różnicują się na poziomie określenia odbiorcy ich usług. Na przykład podstawowym zadaniem inkubatora technologicznego jest pomoc w tworzeniu małej firmy technologicznej w pierwszym okresie jej działalności<sup>61</sup>. Należy zwrócić uwagę na fakt, że inkubator pomaga początkującym firmom, ale proces ich zakładania kończy się jeszcze przed przyjęciem do niego. Co prawda część inkubatorów prowadzi działalność pre-inkubacyjną, nie znaczy to jednak, że jest to ich podstawowym zadaniem.

W tym miejscu należy podkreślić, że w instytucji wsparcia określanej mianem **inkubatora** mamy do czynienia z **przedsiębiorcami** – w odróżnieniu od **preinkubatora**<sup>62</sup>, który wspiera **pomysłodawców**, dopiero zamierzających zarejestrować firmę, o ile uzyskają pozytywne wyniki testowanego przedsięwzięcia (*proof of concept*).

Porównując obie charakterystyki, łatwo jest ustalić wyróżniki inkubatorów przedsiębiorczości i technologicznego. Pierwszy jest ukierunkowany na tworzenie firm zapewniających trwałe miejsca pracy i rozwój lokalny, drugi zaś – na powstawanie i rozwój nowych firm, konkurencyjnych dzięki wdrożeniu innowacji technologicznych.

W każdym jednak przypadku mają one za zadanie przygotować firmy do działania w realiach rynkowych, co prowadzi do zwiększenia ich „przeżywalności” w początkowym okresie funkcjonowania dzięki sprzyjającemu otoczeniu jakie tworzy inkubator. Dzieje się to m.in. poprzez pomoc w praktycznym przyswojeniu zasad rynkowych, wzroście konkurencyjności i łatwiejszym dostępie do finansowania zewnętrznego. **Za cechę wspólną inkubatorów należy uznać określony umową czas korzystania ze wsparcia tego ośrodka.** W zależności od

<sup>60</sup> L. Zanasi, *Needs assessment for a Yukon technology incubator/accelerator*, 2001, s. 2. Pobrane 30.08.2013 z: <http://www.yukonomics.ca/reports/IncubatorReport.pdf>

<sup>61</sup> S.A. Mian, *Technology Business Incubation: Learning from the US Experience*, [w:] OECD, *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*, Paris 1997.

<sup>62</sup> Preinkubator jest specyficznym instrumentem wsparcia, „odkrytym” pod koniec lat 90. Stanowi przedłużenie procesu dydaktycznego, które zasadza się na możliwości przygotowania pomysłu praktycznego działania na rynku oraz na weryfikacji wiedzy i umiejętności autora, przydatnych w przypadku podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy. Por. K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt., s. 252.

typu inkubatora jest to zwykle okres 2–5 lat, przy czym dalsza współpraca z takim ośrodkiem powinna mieć charakter komercyjny.

### **Misja inkubatora przedsiębiorczości:**

*Wspieranie rozwoju gospodarczego regionu w wyniku tworzenia trwałych miejsc pracy, dzięki zapewnianiu sprzyjających warunków do powstawania nowych firm o długim okresie przeżywalności, a także pomoc w ich rozwoju.*

### **Misja inkubatora technologicznego:**

*Wspieranie początkowej fazy rozwoju firm wdrażających nowe technologie.*

Podobnie jak w przypadku parków, **za cechę wspólną inkubatorów należy uznać:** dysponowanie w dłuższym okresie (20–30 lat lub bezterminowo) nieruchomościami – w postaci gruntów i różnego typu zabudowań – wykorzystywanymi do realizacji ww. misji oraz, w zależności od rodzaju inkubatora świadczenie klientom usług uzupełniających.

Chcąc więc określić sposób funkcjonowania obu typów inkubatorów, należy – podobnie jak w odniesieniu do parków – wskazać ich podstawowe obszary aktywności. Inkubatory można scharakteryzować poprzez podstawowy zakres ich działalności.

Inkubator przedsiębiorczości zapewnia:

- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej,
- usługi biurowo-administracyjne,
- usługi telekomunikacyjne,
- usługi wspierające biznes, np. doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, organizacyjne i technologiczne,
- usługi organizacji wsparcia finansowego ze środków własnych inkubatora lub z zewnętrznych źródeł finansowania.

Inkubator technologiczny oferuje:

- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb firm powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej i rozwojowej, dostęp do laboratoriów,
- usługi biurowo-administracyjne,

- usługi telekomunikacyjne,
- usługi wspierające biznes, np. doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, organizacyjne i technologiczne,
- usługi proinnowacyjne,
- kontakty z instytucjami naukowymi i rozwiniętymi firmami technologicznymi,
- ocenę przedsięwzięć innowacyjnych,
- pomoc w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych, w tym od inwestorów kapitałowych (BA<sup>63</sup>, VC<sup>64</sup>).

Należy podkreślić, że zdecydowana większość parków i inkubatorów – zgodnie z umowami podpisanymi z instytucjami finansującymi ich powstanie – musi w zaplanowanym od uruchomienia okresie osiągnąć samowystarczalność finansową. W związku z tym pojawia się konieczność zapewnienia wszystkim tego typu ośrodkom odpowiedniej powierzchni użytkowej i gruntów w takiej wielkości, aby wpływy z wynajmu tych aktywów mogły zapewnić pokrycie co najmniej bieżących, stałych kosztów ich utrzymania. Według analiz prowadzonych w ramach projektu „Rozwój małej przedsiębiorczości TOR#10”, w celu zapewnienia płynności finansowej niezbędna powierzchnia przeznaczona pod wynajem powinna być nie mniejsza niż 3000 m<sup>2</sup><sup>65</sup>.

Specyficzną wartością odróżniającą te ośrodki od innych form aktywności w zakresie wsparcia rozwoju firm jest tworzenie właściwego klimatu dla podejmowania działalności gospodarczej i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, w otoczeniu niekonkurujących ze sobą podmiotów znajdujących się na podobnym poziomie rozwoju gospodarczego. Chodzi tu więc o osiągnięcie efektu synergii – trudnego do uzyskania w innych warunkach. Synergia w korzystny sposób wpływa na przyspieszenie rozwoju poszczególnych firm, m.in. w wyniku wzajemnych konsultacji przedsiębiorców oraz poprzez nawiązanie przez nich współpracy. Jej osiągnięciu sprzyjają również częste osobiste kontakty przedsiębiorców z zarządami i pracownikami ośrodka, trenerami i doradcami oraz innymi przedsiębiorcami – lokatorami

<sup>63</sup> *Business Angels (BA)* – Anioły Biznesu (AB): określenie to „odnosi się do osób fizycznych, dostarczających kapitałów udziałowych (lub zbliżonych) bezpośrednio do nowych (młodych) przedsiębiorstw o dużym potencjale wzrostu, z którymi łączy ich jedynie interes ekonomiczny”. Źródło: K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt., s. 17.

<sup>64</sup> *Venture capital (VC)* – kapitał ryzyka: „jest to rodzaj finansowania o charakterze udziałowym (realizowanego głównie poprzez zakup akcji bądź udziałów spółki) średnio- lub długoterminowym – i przeznaczonego głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw, nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych, a posiadających znaczący potencjał szybkiego rozwoju”. Źródło: K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer...*, wyd. cyt., s. 320.

<sup>65</sup> Por. J. Lavelle i in., *Pomoc w samozatrudnieniu – Inkubator Przedsiębiorczości*, MPiPS, Warszawa 1997.

inkubatora czy parku. Inkubatory i parki technologiczne tworzą i wdrażają specjalne programy, mające na celu wytwarzanie sieci kooperacyjnych pomiędzy lokatorami a otoczeniem.

### 4.3. Centra transferu technologii (CTT)

Głównym celem działalności centrów transferu technologii jest szeroko rozumiana eksploatacja i komercjalizacja wiedzy. W literaturze przedmiotu raczej rzadko spotyka się pojęcie centrum transferu technologii, powszechnie natomiast jest sformułowanie „biuro transferu technologii”<sup>66</sup>. Taka terminologia wynika z faktu, iż w praktyce amerykańskiej i europejskiej transfer technologii jest prawie zawsze połączony z ośrodkami naukowymi – pod względem zarówno organizacyjnym, jak i procesowym.

Według ostatnich badań Komisji Europejskiej nad transferem technologii z nauki do przedsiębiorstw, **centrum transferu technologii** jest „dedykowaną jednostką, która w sposób stały i systematyczny zapewnia usługi publicznie finansowanym lub współfinansowanym organizacjom badawczym, w celu komercjalizacji ich wyników badań”<sup>67</sup>.

Natomiast w szerszym rozumieniu centrum transferu technologii można określić jako „organizację oferującą usługi wspierające, która zapewnia infrastrukturę, wyszukuje i oferuje kompetencje naukowców z uczelni wyższych i zarządza zadaniami związanymi z prawami własności intelektualnej. Zadaniem centrum transferu technologii jest zrozumienie potrzeb firmy i »przetłumaczenie« ich na język naukowy. To oznacza, że CTT prezentuje na rynku kompetencje naukowców i usługi opracowane na ich podstawie. CTT powinno również brać pod uwagę interesy uczelni wyższej i je reprezentować, np. poprzez określanie wartości danego opracowania, inwestycji, produktu czy patentu, za jaką mógłby być sprzedany. Zadania transferu technologii obejmują m.in.:

- wyszukiwanie, kojarzenie i łączenie potencjalnych partnerów projektowych/biznesowych,
- finansowanie,
- marketing,

<sup>66</sup> Europejski Fundusz Inwestycyjny, *Technology transfer accelerator (TTA). Final report, 2005*, s. 17. Pobrane 30.08.2013 z: [http://www.eif.org/attachments/venture/resources/TTA\\_FinalReport\\_\\_Sept-Oct2005.pdf](http://www.eif.org/attachments/venture/resources/TTA_FinalReport__Sept-Oct2005.pdf).

<sup>67</sup> Tamże, s. 17.

- opracowanie projektu i zarządzanie projektem,
- wspieranie pomysłów i talentów,
- obsługę kwestii związanych z własnością intelektualną<sup>68</sup>.

Polskie centra transferu technologii jako główne cele swojej działalności wskazują komercjalizację wyników badań naukowych i transfer technologii opracowanych w instytucjach naukowych do gospodarki, nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorcami w celu transferu technologii, budowę uczelnianego systemu transferu technologii oraz zarządzanie własnością intelektualną (ochrona wyników badań naukowych, udostępnianie praw z patentów, umowy licencyjne i wdrożeniowe).

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że pomimo rozwiązań ustawowych (ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. z późniejszymi zmianami) regulujących działalność CTT w strukturach wyższych uczelni w Polsce funkcjonują obecnie dwa rodzaje centrów transferu technologii: uczelniane i pozauczelniane. Bez względu na umocowanie prawne CTT, ich misje powinny być podobne, a cechy wyróżniające od innych form wsparcia to:

- świadczenie doradztwa w zakresie komercjalizacji wyników prac badawczych i transferu technologii z jednostek naukowych do gospodarki,
- popularyzacja zagadnień komercjalizacji technologii i ochrony własności intelektualnej w środowisku akademickim (pracownicy, studenci),
- prowadzenie baz danych o realizowanych projektach w zakresie badań stosowanych oraz o opracowaniach naukowych i kompetencjach pracowników jednostek naukowych,
- aktywna współpraca ze środowiskiem gospodarczym,
- posiadanie statusu jednostki afiliowanej przy jednostce naukowej.

**Za afiliowaną uznajemy taką jednostkę uczelnianą, uczelnianą spółkę celową, fundację uczelni lub inną instytucję wsparcia, która legitymuje się czynną umową lub porozumieniem z jednostką naukową, regulującą dostęp do informacji o prowadzonych przez naukowców badaniach oraz zasady wykorzystywania wiedzy i wyników badań powstałych w danej jednostce naukowej.**

<sup>68</sup> S. Dees i K. Szontagh, *Knowledge service supplies and business marketing tasks of higher education institutions*, „Regional and Business Studies”, 2011 nr 3/1, s. 97.



CTT pozostające poza strukturą uczelni (poza wyżej wymienionymi) nie mogą być własnością lub być ufundowane przez jednostkę naukową, przy której są afiliowane.

### **Misja centrum transferu technologii:**

*Wspieranie wdrażania i komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych.*

Do głównych obszarów aktywności centrum transferu technologii należy zaliczyć:

- wsparcie ochrony własności intelektualnej na uczelniach,
- negocjowanie warunków udzielenia licencji lub sprzedaży wyników badań,
- nawiązywanie i formalizację kontaktów przedsiębiorców z naukowcami,
- promocję wyników badań,
- informowanie biznesu o ofercie jednostki naukowej, zbieranie zapotrzebowania przedsiębiorców na usługi badawcze,
- oferowanie przedstawicielom biznesu dostępu do baz danych i informacji o wynikach badań naukowych,
- analizę potencjału wdrożeniowego wyników badań naukowych i prac rozwojowych,
- badania i analizy rynku produktów powstałych w wyniku prac B+R,
- reprezentowanie instytucji naukowej w procesie komercjalizacji wyników prac B+R (negocjacje i sprzedaż patentów, *know-how*, zawieranie umów licencyjnych itp.).

Przedstawiony wyżej zakres działania centrów transferu technologii wskazuje na to, że mają one do odegrania ważną rolę w podnoszeniu poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Jak dotąd ich sposób funkcjonowania – a przede wszystkim efektywność – nie zawsze był satysfakcjonujący dla dysponentów finansowych środków wsparcia. Nie zmienia to jednak faktu, że **ich aktywność na styku nauki z gospodarką jest bardzo potrzebna i bardzo trudna do całkowitego zastąpienia przez obecne na rynku podmioty komercyjne.**

## **4.4. Centra innowacji (CI)**

Dotychczas w nomenklaturze ośrodków innowacji pojęcie centrum innowacji nie było definiowane. Jednak wobec wciąż zmieniających się warunków funkcjonowania ośrodków pojawiła się istotna potrzeba wyodrębnienia tych podmiotów, charakteryzujących się specyficznymi cechami, odmiennymi od pozostałych typów ośrodków.



W literaturze można spotkać się z następującymi definicjami dotyczącymi centrów innowacji:

1. „Centrum innowacji jest formą organizacyjną, skupiającą się na dostarczaniu innowacji, technologii i usług związanych z wiedzą przede wszystkim firmom, a w mniejszym stopniu organizacjom publicznym i wyższym uczelniom”<sup>69</sup>;
2. „Centrum innowacji jest funkcją zaspokajającą potrzeby głównie nowych przedsiębiorstw, zaangażowanych w rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów technologicznych i usług. Celem centrum innowacji jest wspieranie i promowanie powstawania firm typu *high-tech*, których działanie nacechowane jest wysokim stopniem ryzyka. Świadczone usługi obejmują doradztwo w zakresie finansów, marketingu, technologii, jak również usług technicznych”<sup>70</sup>.

Ośrodki, które świadczą klientom wyspecjalizowane usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe o charakterze proinnowacyjnym, możemy nazwać centrami innowacji – w odróżnieniu od ośrodków szkoleniowo-doradczych, skupionych głównie na wspieraniu rozwoju szeroko pojętej lokalnej przedsiębiorczości. W praktyce krajowej spotykamy kilkadziesiąt podmiotów o takim profilu, które samodzielnie, aktywnie funkcjonują na rynku<sup>71</sup>. Świadczą one kompleksowe usługi proinnowacyjne zazwyczaj dla działających już przedsiębiorców lub technologicznych *start-upów*, które nie mają zapotrzebowania na powierzchnie użytkowe i potrzebują „punktowego” wsparcia w swojej działalności. Aktywność i jakość usług świadczonych przez te ośrodki są wysoko oceniane przez klientów. Co więcej, większość świadczonych przez nie usług jest odpłatna<sup>72</sup>.

### **Misja centrów innowacji:**

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

<sup>69</sup> J.B. Andersen, *Establishment of Nordic innovation centres in Asia?*, Norden – Nordic Council of Ministers, Kopenhaga 2008, s. 5. Pobrane 29.08.2013 z: [http://www.nordicinnovation.org/Global/\\_Publications/Reports/2008/Establishing\\_nordic\\_innovation\\_representation\\_in\\_asia\\_english.pdf](http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2008/Establishing_nordic_innovation_representation_in_asia_english.pdf).

<sup>70</sup> N. Komninos, *Intelligent cities: Innovation, knowledge systems and digital spaces*. Spon Press, Londyn–Nowy Jork, 2002, s. 55.

<sup>71</sup> Czyli nie współdziałają instytucjonalnie z innymi komponentami.

<sup>72</sup> Według badań przeprowadzonych w 2012 roku przez SOOIPP do raportu o stanie ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, w tej grupie ośrodków poziom finansowania aktywności z wpływów własnych sięga nawet 40%.

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 wdrażane 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.

## 5. Dobre praktyki a standardy

Podstawowym źródłem wiedzy nt. standardów działania ośrodków mogą być tzw. dobre praktyki, będące wynikiem analizy doświadczeń innych instytucji wsparcia działających w kraju i za granicą. Autorzy przyjęli, że doświadczenia te – poparte przykładami pozytywnych efektów działań ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz uwzględniające obowiązujące regulacje formalno-prawne – mogą stanowić podstawę do kształtowania standardów funkcjonowania ośrodków innowacji.

### 5.1. Dobre praktyki jako baza do opracowania standardów działania

Dobre praktyki to działania podjęte dla osiągnięcia wytyczonych celów w jak najskuteczniejszy sposób. Pozwalają organizacji na osiąganie możliwie najlepszych lub ponadprzeciętnych wyników<sup>73</sup>. To oznacza, że dobre praktyki odnoszą się do sposobów działania organizacji, które przyczyniają się do skutecznej realizacji jej zadań<sup>74</sup>. A. Karwińska i D. Wiktor<sup>75</sup> definiują dobre praktyki jako „**take zasady działania i takie projekty, które prowadzą do dobrych lub bardzo dobrych wyników organizacji**”.

Dobre praktyki spełniają dwie podstawowe funkcje w organizacji:

- służą za wzór bądź inspirację,
- są wykorzystywane jako „punkt porównawczy służący do oceniania niektórych aspektów wydajności firmy”<sup>76</sup>.

Autorzy, w trakcie budowania standardów, bazowali na dobrych praktykach, gdyż posiadają one cechy cenne w środowisku, w jakim funkcjonują Oi. A. Karwińska i D. Wiktor<sup>77</sup>, opierając się na literaturze przedmiotu, wyróżnili podstawowe cechy dobrej praktyki:

- skuteczność – rzeczywisty wkład dobrej praktyki w realizację założeń i celów,

<sup>73</sup> C.E. Bogan i M.J. English, 1994, oraz Johnson, 1997, cyt. w: A. Karwińska i D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna Teksty” nr 6, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008. Pobrane 28.08.2013 z: [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf).

<sup>74</sup> A. Karwińska i D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści...*, wyd. cyt.

<sup>75</sup> Tamże, s. 8.

<sup>76</sup> Hatch, 2002, cyt. w: A. Karwińska i D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści...*, wyd. cyt., s. 6.

<sup>77</sup> A. Karwińska i D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści...*, wyd. cyt.

- wydajność – dobra praktyka pozwala osiągać bardzo dobre wyniki przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych środków,
- planowanie – dobra praktyka pozwala na zaplanowanie i dokładne przygotowanie działań, tak by ułatwić szybkie i sprawne wykonanie poszczególnych zadań,
- skłanianie do zastanowienia – dobra praktyka wymusza element ewaluacji, czyli prowadzoną na bieżąco ocenę działań,
- innowacyjność – dobra praktyka pomaga wyróżnić nieszablonowe pomysły, wychodzi poza utarte sposoby działania,
- uniwersalność – dobra praktyka musi być wzorem, który da się powtórzyć i który może być zaadaptowany w innych organizacjach,
- etyczność – dobra praktyka musi mieścić się w granicach prawa i dobrych obyczajów, panujących w konkretnym środowisku społeczno-kulturowym.

Dobra praktyka – rozumiana jako każde efektywne i skuteczne działanie – może stać się standardem działania<sup>78</sup>. Na bazie tak rozumianych dobrych praktyk oraz ich cech opracowywano standardy działania OI.

## 5.2. Istota standardu

Istnieje wiele definicji standardu. Np. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) definiuje standard jako „dokument, uzgodniony na zasadzie konsensusu i zatwierdzony przez uznaną jednostkę, ustalający, do powszechnego i wielokrotnego stosowania, zasady, wytyczne lub opisy działań lub ich wyników, mający na celu osiągnięcie optymalnego poziomu lub stanu w danym kontekście”<sup>79</sup>.

Zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady standard to „wymaganie zatwierdzone przez uznany organ normalizacyjny do powtarzalnego/wielokrotnego lub ciągłego wykorzystywania, którego stosowanie nie jest obowiązkowe i które należy do jednej z poniższych kategorii:

<sup>78</sup> Według BusinessDictionary.com: „dobra praktyka to metoda lub technika, która konsekwentnie wykazuje lepsze wyniki niż te osiągnięte innymi sposobami i która jest używana jako punkt odniesienia”. Pobrane 10.10.2013 z: <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>.

<sup>79</sup> PEFC, *Proces ustanawiania standardu – wymagania. PEFC PL 1001:2012*, PEFC Polska, Sękowin Stary 2012, s. 5. Pobrane 10.10.2013 z: <http://www.pefc-polska.pl/dokumenty/pefc-pl-1001-proces-ustanawiania-standardu.pdf>.

- standard międzynarodowy: standard przyjęty przez międzynarodową organizację normalizacyjną,
- standard europejski: standard przyjęty przez europejski organ normalizacyjny,
- standard krajowy: standard przyjęty przez krajowy organ normalizacyjny i udostępniony do publicznej wiadomości/powszechnie dostępny<sup>80</sup>.

Natomiast Brytyjski Instytut Normalizacyjny (BSI) rozumie standard jako „uzgodniony sposób robienia czegoś. Może to być związane z produkcją, zarządzaniem procesem, dostarczaniem usług lub dostarczaniem materiałów – standardy mogą obejmować szeroki wachlarz działań podejmowanych przez organizacje i wykorzystywanych przez ich klientów”<sup>81</sup>.

Autorzy opracowania bazują na definicji standardu zbudowanej przez uczestników wspomnianych spotkań networkingowych, którzy rozumieją **standard jako:**

**|| najlepszy, mierzalny<sup>82</sup>, powszechnie znany i akceptowany wzorzec działania.**

W praktyce często zatarciu ulega cienka linia rozgraniczająca standard działania i procedurę działania. Uczestnicy spotkań zauważyli jednak różnicę między tymi dwoma pojęciami. **Standard określa ogólne działanie, natomiast procedura szczegółowo reguluje konkretne postępowanie czy czynność, które wchodzi w skład danego działania. Standardy dają większe możliwości działania, ponieważ wytyczając granice działalności poszczególnych instytucji, charakteryzują się dużym stopniem elastyczności. Jest to ważne, zwłaszcza w środowisku działającym na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności, które potrzebuje możliwie największej przestrzeni do podejmowanej aktywności, by efektywnie realizować swoje cele.**

### 5.2.1. Korzyści i obciążenia wynikające z wprowadzenia standardów

Wprowadzanie i utrzymanie standardów w działaniu związane jest zarówno z korzyściami z nich płynącymi, jak i z pewnymi niedogodnościami lub kosztami, które trzeba ponieść w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu funkcjonowania ośrodka. Wpływ standardów

<sup>80</sup> Dyrektywa 98/34/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 czerwca 1998, ustanawiająca procedurę udzielania informacji w zakresie standardów technicznych oraz przepisów dotyczących usług społeczeństwa informacyjnego, s. 7. Pobrane 10.10.2013 z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1998L0034:20070101:EN:PDF>.

<sup>81</sup> Pobrane 10.10.2013 z: <http://www.bsigroup.com>.

<sup>82</sup> Pod pojęciem „mierzalny” rozumiemy zarówno policzalność efektów, jak i możliwość wykazania spełnienia określonego standardu – np. przedstawienie dokumentów potwierdzających rejestrację podmiotu.

można zauważyć na wielu płaszczyznach aktywności organizacji i analizować go z różnych perspektyw: OI, beneficjentów i akcjonariuszy. Jednak zarówno po stronie plusów, jak i minusów dla samej organizacji można określić cechy uniwersalne – takie, które odnoszą się do wszystkich interesariuszy.

### **Korzyści wynikające z wprowadzenia standardów działania<sup>83</sup>:**

#### Działalność:

- pozwalają na przewidywanie rezultatów,
- wprowadzają uporządkowanie i powtarzalność działań,
- ułatwiają funkcjonowanie,
- ograniczają liczbę popełnianych błędów,
- ograniczają ryzyko.

#### Efektywność:

- wpływają na wzrost skuteczności funkcjonowania instytucji,
- zapewniają krótszy czas realizacji określonych zadań,
- poprawiają jakość działań.

#### Identyfikacja:

- określają, czym instytucja powinna się zajmować,
- identyfikują instytucję,
- kreują wizerunek grupy ośrodków,
- zwiększają zdolności lobbingsowe ośrodków,
- pomagają w walce z nieuczciwą konkurencją.

#### Weryfikacja:

- dają możliwość porównania własnych wyników działania z innymi,
- wskazują, co należy poprawić,
- pełnią funkcję regulacyjną – grupa ośrodków stosujących standardy oczekuje, że również inne ośrodki dostosują się do obowiązujących w środowisku standardów,
- wpływają na dowartościowanie instytucji w momencie potwierdzenia stosowanych przez nią standardów poprzez powszechnie uznawany certyfikat.

<sup>83</sup> Zestawienie sporządzono na podstawie opinii uczestników spotkań networkingowych projektu, prowadzonych w okresie od marca do października 2013 r.

Klient:

- wprowadzają przejrzystość zakresu i poziomu usług oraz określają, czego klient może oczekiwać,
- stanowią punkt odniesienia do wyceny usług,
- zapewniają wykonanie usług o standaryzowanej, dobrej jakości,
- wpływają na budowanie zaufania klienta do ośrodka,
- zwiększają bezpieczeństwo wobec roszczeń klientów.

Przedstawiona powyżej liczba bardzo zróżnicowanych korzyści jest dużo większa niż zdiagnozowane w trakcie prac nad standardami obciążenia, jakie spadają na ośrodki w związku z wdrożeniem i utrzymaniem standardów w działaniu.

#### **Obciążenia wynikające z wprowadzenia standardów w działaniu ośrodków<sup>84</sup>:**

- powodują zmniejszenie elastyczności działania ośrodka,
- wprowadzenie określonych standardów może być warunkiem pozyskania środków na działalność,
- są powiązane z koniecznością przeprowadzania okresowego badania efektywności podejmowanych działań,
- powodują konieczność dyscyplinowania zespołu,
- mogą generować dodatkowe koszty związane z ich utrzymaniem,
- wywierają presję odpowiedzialności za wspólny wizerunek.

### **5.2.2. Aktualizacja standardów działania**

Zmiany rynkowe w dzisiejszym świecie zachodzą bardzo szybko, zwłaszcza w dziedzinie przedsiębiorczości i innowacyjności. To zaś sprawia, że organizacje muszą obserwować swoje otoczenie i stosownie reagować w momencie jakichkolwiek zmian, mających wpływ na ich funkcjonowanie. Ponieważ takim wpływom podlegają wszystkie aspekty działania organizacji, to również standardy powinny być aktualizowane. Również uczestnicy spotkań networkingowych dostrzegli taką potrzebę. Uznali bowiem, że **należy dokonywać ciągłej aktualizacji standardów, ponieważ – jeśli mają one spełniać swoją funkcję, czyli wpływać na**

<sup>84</sup> Zestawienie sporządzono na podstawie opinii uczestników spotkań networkingowych projektu, prowadzonych w okresie od marca do października 2013 r.

**większą efektywność działań podejmowanych przez ośrodki – powinny uwzględniać aktualne warunki ich funkcjonowania.**

Pewnym problemem jest wskazanie częstotliwości aktualizacji standardów. Z jednej strony ciągła ich aktualizacja nie znajduje uzasadnienia. Brakuje bowiem wówczas możliwości porównania aktywności ośrodków, co jest celem wprowadzenia standaryzacji i stymuluje do udoskonaleń. Z drugiej strony zbyt długi okres utrzymania uzgodnionych standardów nie sprzyja rozwojowi ośrodków. Wydaje się, że przegląd opracowanych standardów działania powinien być przeprowadzany co 2–3 lata. W takim też cyklu powinno się odbywać ulepszenie standardów, przy wykorzystaniu monitoringu ich działania oraz pomiaru efektywności.

### **5.2.3. Opracowanie i upowszechnianie standardów działania**

Kolejnym ważnym zagadnieniem omawianym w trakcie spotkań z przedstawicielami ośrodków innowacji i przedsiębiorczości była kwestia sposobu opracowywania i upowszechniania standardów. **W pierwszym rzędzie jako autorów standardów wskazano doświadczonych zarządców samych ośrodków, którzy powinni współpracować z ekspertami zewnętrznymi reprezentującymi zarówno sferę przedsiębiorców, administracji publicznej, jak i nauki. Za bardzo istotne uznano także współdziałanie z instytucjami grupującymi ośrodki wsparcia lub ich pracowników.** Wykorzystanie do konsultacji tak szerokiego grona bezpośrednich i pośrednich interesariuszy, dla których jakość świadczonych przez ośrodki usług i efektywność ich działania mają niepoślednie znaczenie, służy lepszemu dostosowaniu sposobu ich działania do potrzeb zarówno przedsiębiorców, jak i przedstawicieli organów administracji publicznej oraz samorządowej, którzy prowadzą określoną politykę gospodarczą.

Upowszechnianie standardów powinno odbywać się bezpośrednio poprzez same ośrodki innowacji, które informują swoich klientów o zasadach działania i normach obowiązujących w ośrodku. Ponadto standardy powinny być upowszechniane przez instytucje grupujące ośrodki takie jak sieci, stowarzyszenia, związki lub izby. Należy też zadbać o propagowanie tych standardów w mediach, poprzez wywiady, artykuły, prezentacje dobrych przykładów.

W następnym rozdziale zaprezentowano propozycje standardów w działalności parków, inkubatorów, centrów transferu technologii i centrów innowacji, ich opisy oraz przykłady dobrych praktyk stosowanych w konkretnych ośrodkach. Przedstawione poniżej propozycje



zostały zaproponowane przez środowisko przedstawicieli ośrodków innowacji, a następnie opracowane przez zespół ekspertów SOOIPP, którzy wykorzystali do tego celu swoje praktyczne doświadczenia w zarządzaniu ośrodkami innowacji. Taka formuła określania standardów stanowi o istotnej zalecie prezentowanego opracowania i potęguje jego wartość w dyskusji nad problematyką standardów w ośrodkach innowacji.

## 6. Standardy działania ośrodków innowacji

Niniejszy rozdział prezentuje propozycje standardów działania ośrodków innowacji, opracowane przy współdziałaniu przedstawicieli instytucji wsparcia biznesu, którzy brali udział w spotkaniach networkingowych, oraz przez ekspercką grupę roboczą powołaną przez SOOIPP, złożoną z przedstawicieli środowisk ośrodków innowacji, nauki i administracji publicznej.

### 6.1. Założenia konstrukcji standardów

Założenia przyjęte przy opracowywaniu standardów:

1. *Standardy powinny obejmować ośrodki innowacji.*  
Ośrodki innowacji obecnie najbardziej potrzebują wsparcia dla swojej działalności oraz dla określenia, kim tak naprawdę są. Toteż celem niniejszego opracowania jest proponowanie rozwiązań dla czterech typów ośrodków: parków, inkubatorów technologicznych, centrów transferu technologii i centrów innowacji – nowo wyodrębnionych w procesie badań nad standardami ośrodków.
2. *Standardy powinny przyczyniać się do ochrony wypracowanych dotychczas w OI wartości.*  
Dotyczy to zarówno wartości typu: potencjał organizacyjny, techniczny czy marketingowy, jak i np. zdolności do dalszego rozwoju. Chodzi tu nie o preferowanie aktualnie działających ośrodków i ograniczanie dostępu do możliwości uzyskania wsparcia w rozwoju dla nowych podmiotów, ale o ochronę dotychczasowego dorobku oraz kreowanie i wspieranie możliwości dalszego rozwoju niezależnego środowiska OI.
3. *Standardy powinny uwzględniać specyfikę funkcjonowania ośrodków.*  
Standardy powinny uwzględniać cechy charakterystyczne i podstawowe obszary aktywności ośrodków, które wynikają z ich definicji, misji i zakresu działania.
4. *Standardy powinny uwzględniać dobre praktyki.*  
Ważnym elementem w rozwoju ośrodków jest zbieranie, katalogowanie i upowszechnianie dobrych praktyk – nie tylko jako metody wewnętrznego doskonalenia działalności, lecz także jako skutecznego narzędzia marketingowego dla dalszego rozwoju biznesowego oraz uwiarygodnienia efektywności działania wobec donatorów.
5. *Standardy powinny być weryfikowalne.*  
Weryfikacja skuteczności działania OI powinna odbywać się na bazie twardych (mierzalnych) efektów działalności oraz oceny jakości świadczonych usług, najlepiej bezpośrednio przez przedsiębiorców.

## 6. Standardy powinny być budowane przy pełnym zaangażowaniu środowiska instytucji wsparcia biznesu.

Przedstawiciele środowiska instytucji wsparcia biznesu dysponują najszerszą wiedzą o warunkach i zasadach funkcjonowania ośrodków oraz o potrzebach niezbędnych do ich lepszego działania i rozwoju. Było to główną przesłanką zaangażowania środowiska w prace nad opracowaniem standardów.

### 6.2. Podejście metodologiczne do konstrukcji standardów

Proces opracowywania standardów rozpoczęto od przygotowania przez wąską grupę ekspercką wstępnego ich zarysu. Następnie poszczególne grupy standardów podlegały weryfikacji w trakcie spotkań networkingowych, w których uczestniczyli przede wszystkim przedstawiciele instytucji wsparcia biznesu.

Badanie było przeprowadzane metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI: *focus group interview* – grupa fokusowa). R.A. Krueger i M.A. Casey<sup>85</sup> definiują grupę fokusową jako „starannie zaplanowaną dyskusję, mającą na celu uzyskanie poglądów na określony temat, w sposób tolerancyjny i bez wymuszania jakiegokolwiek stanowiska”, prowadzoną przez moderatora. To oznacza, że grupa fokusowa jest „formą wywiadu grupowego, który opiera się na komunikacji między uczestnikami badania dla pozyskania danych”<sup>86</sup>. Moderatorzy spotkań prowadzili dyskusje, bazując na wcześniej przygotowanych przez autorów opracowania roboczych ramach standardów. Z każdym spotkaniem standardy te ulegały zmianom. Uczestnicy spotkań sugerowali – uzasadniając swoje decyzje – skreślenie określonych standardów, zmianę ich konstrukcji lub wprowadzenie nowych. Po dyskusji w grupie nad zasadnością danej sugestii podejmowana była decyzja na temat tego, czy należy wprowadzić zaproponowaną zmianę. Kolejna dyskusja opierała się już na standardach z naniesionymi zmianami z poprzednich spotkań. Również kwestie, które wymagały dalszego omówienia (kwestie sporne, trudne czy takie, co do których uczestnicy nie byli pewni), były poddawane dyskusji na kolejnych spotkaniach.

Dane zebrane podczas zogniskowanych wywiadów grupowych zostały wzbogacone o informacje otrzymane od osób, które nie uczestniczyły w spotkaniach networkingowych,

<sup>85</sup> R.A. Krueger i M.A. Casey, *Focus groups: A practical guide for applied research*, SAGE, Thousand Oaks, CA 2000, s. 5.

<sup>86</sup> J. Kitzinger, *Introducing focus groups*, „British Medical Journal”, nr 311, 1995, s. 299.

ale które mają wiedzę na temat ośrodków innowacji oraz odpowiednie doświadczenie. Dane te uzyskiwano podczas rozmów telefonicznych czy spotkań (minikonferencji) na Skype oraz poprzez wymianę e-maili. Informacje pochodzą również z przeglądu literatury tematu i innych źródeł informacji (np. stron internetowych).

W trakcie prac nad zidentyfikowaniem standardów odbyło się 10 spotkań networkingowych – przeprowadzonych w okresie od marca do października 2013 r. Uczestniczyło w nich ponad 200 reprezentantów ośrodków innowacji. Nad opracowaniem i weryfikacją standardów pracowało ok. 30 ekspertów skupionych wokół SOOIPP – zarówno praktyków, jak i przedstawicieli nauki.

### 6.3. Struktura propozycji standardów

Niniejsze opracowanie zawiera propozycje rozwiązań dla czterech głównych typów ośrodków innowacji. Standardy dla tych ośrodków zostały opracowane z uwzględnieniem ich specyfiki i różnorodności działania. Zaproponowane rozwiązania z jednej strony porządkują poszczególne obszary i aktywności, a z drugiej – zostawiają niezbędny margines swobody, potrzebny ośrodkom do tego, by w dalszym ciągu były instytucjami kreatywnymi i otwartymi na potrzeby swoich klientów.

Przyjęta koncepcja budowy standardów zakłada wyodrębnienie wspólnych bloków, oddzielnie dla: a) parków i inkubatorów technologicznych oraz dla b) centrów transferu technologii i centrów innowacji. Wyróżnikiem podziału jest tu dysponowanie nieruchomością pod wynajem, które charakteryzuje pierwszą grupę ośrodków (a). Należy też zwrócić uwagę na fakt, że niektóre standardy są jednakowe dla wszystkich ośrodków – tj. w obszarze organizacyjno-prawnym lub zarządzania personelem; w innych zaś obszarach różnią się w sposób zauważalny, odzwierciedlając specyfikę poszczególnych grup ośrodków. Wszędzie tam, gdzie to konieczne, wprowadzono krótkie opisowe uzupełnienia, w postaci interpretacji precyzujących ogólne zapisy standardu.

**W trakcie prac nad określeniem standardów wyodrębniono pięć obszarów ich funkcjonowania:**

- 1) organizacyjno-prawny,
- 2) techniczny,
- 3) zarządzania (organizacja i personel),

- 4) świadczenia usług,
- 5) współpracy z otoczeniem (z administracją publiczną, ośrodkami akademickimi i badawczymi, z organizacjami biznesu i innymi instytucjami okołobiznesowymi).

Przyjęta struktura i sposób prezentacji pozwalają objąć standaryzacją główne obszary działania ośrodków, a co za tym idzie – budują podstawę do dalszych prac nad uregulowaniem zasad funkcjonowania ośrodków innowacji.

**Przedstawione poniżej standardy mają charakter dobrowolny i są zalecanym przez środowisko sposobem organizacji i świadczenia usług. Stanowią wyłącznie propozycję do ewentualnego wykorzystania przez ośrodki. Autorzy tego dokumentu uważają, że ich wdrożenie powinno sprzyjać lepszej organizacji działalności ośrodków i zwiększeniu efektywności ich działania.**

W kolejnych podpunktach prezentowane są propozycje standardów działania dla czterech typów OI, wzbogacone o przykłady dobrych praktyk.

## 6.4. Standardy działania parków i inkubatorów technologicznych

### 6.4.1. Standardy organizacyjno-prawne

Standardy organizacyjno-prawne odnoszą się do wymagań formalnych, które muszą być spełnione przez instytucje, aby mogły one funkcjonować zgodnie z obowiązującymi przepisami. Standardy te określają również podstawowe zagadnienia organizacyjne informujące o koncepcji działania ośrodków.

#### 6.4.1.1. *Potwierdzona dokumentami założycielskimi forma prawna działania.*

Ośrodek zobowiązany jest do posiadania niezbędnej dokumentacji formalnej, dotyczącej rejestracji działalności odpowiadającej przyjętej formie prawnej – np. w postaci spółki akcyjnej, spółki z o.o., stowarzyszenia, fundacji, jednostki uczelnianej, jednostki budżetowej, jednostki samorządu terytorialnego.

#### 6.4.1.2. Posiadanie niezbędnych dokumentów legislacyjnych, umożliwiających funkcjonowanie ośrodka.

Dotyczy to wszelkich niezbędnych dokumentów, które konstytuują ośrodek i umożliwiają prowadzenie działalności zgodnie ze statutem (np. zgody, pozwolenia, certyfikaty, porozumienia, umowy). W tym przypadku spełnienie standardu należy rozpatrywać indywidualnie dla każdego ośrodka.

#### 6.4.1.3. Posiadanie aktualnej strategii działania w formie dokumentu zatwierdzonego przez władze organizacji i jej realizowanie.

Ośrodek powinien posiadać określone: wizję, misję, zakres działania oraz cele strategiczne i operacyjne, które powinny być okresowo weryfikowane, a jeśli zajdzie konieczność – aktualizowane. Wizja, misja i zakres działania powinny być powszechnie znane w organizacji, a wiedza o nich – ogólnie dostępna. Zakres działania ośrodka ma służyć realizacji misji. Strategia powinna określać główne cele i kierunki działania ośrodka oraz definiować wewnętrzną koncepcję instytucji: określać jej specjalizację, identyfikować klientów i partnerów biznesowych oraz uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne, tj. lokalizację, infrastrukturę, wsparcie zewnętrzne itp.

#### **Dobra praktyka: Opracowana strategia rozwoju**

Większość parków i inkubatorów na etapie powstawania miało opracowaną strategię działania na okres maksymalnie do 10 lat. Jednak z czasem wymóg projektowy zamienił się w dobrą praktykę planowania. Większość tych instytucji dysponuje również strategiami rozwoju w perspektywie co najmniej kilkunastu lat, jak to ma miejsce w Szczecińskim Parku Naukowo-Technologicznym, Bydgoskim Parku Przemysłowo-Technologicznym czy w MMC Brainville. Gliwicki Technopark posiada zarówno wieloletnią strategię działania przyjętą przez organy założycielskie, jak i plany działania w różnych horyzontach czasowych. Ośrodki zwracają uwagę na konieczność aktualizacji strategii w momencie pozyskania nowego projektu inwestycyjnego.

Opracowanie: Marzena Mażewska, SOOIPP.

#### 6.4.1.4. Prowadzenie działalności zgodnie z zapisami aktów powołujących ośrodek do życia i jego aktualną strategią działania.

Ośrodek powinien funkcjonować zgodnie ze specyfiką i założeniami dotyczącymi jego działalności oraz przepisami prawa obowiązującymi w Polsce.

#### 6.4.1.5. Wywiązywanie się z obowiązków administracyjnych związanych z dokumentowaniem działalności ośrodka.

Zasadą w działalności ośrodka powinna być przejrzystość jego funkcjonowania, między innymi poprzez prowadzenie dokumentacji zgodnie z obowiązującymi dany podmiot przepisami, przedkładanie dokumentów określonych przez prawo i związanych ze specyfiką działalności (np. KRS, biuletyny informacyjne, sprawozdania finansowe i merytoryczne) w prawie wyznaczonym czasie.

#### 6.4.1.6. Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami.

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

#### 6.4.1.7. Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań publiczno-prawnych i innych przeterminowanych zobowiązań finansowych.

Dotyczy 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.

## 6.4.2. Standardy techniczne

Standardy techniczne opisują charakterystykę techniczną ośrodków z uwzględnieniem specyfiki ich działalności oraz wymogów prawnych.

#### 6.4.2.1. Posiadanie lokalizacji adekwatnej do profilu i specjalizacji ośrodka.

Lokalizację należy dostosować odpowiednio do profilu i zakresu działania ośrodka. Kwestie, które powinny być rozważone przy wyborze lokalizacji, to np. warunki dojazdu, miejsca parkingowe, bliskość innych ośrodków lub instytucji<sup>87</sup>. Należy wziąć pod uwagę fakt, że nie

<sup>87</sup> Zagadnienia związane z wyborem lokalizacji dla parków i inkubatorów zostały szerzej omówione w publikacjach: M. Mażewska, A. Rabczenko i A. Tórz, *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*, PARP Warszawa 2011, s. 33; oraz K.B. Matusiak (red.), *Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych*, PARP Warszawa 2011, s. 89.

ma jednoznaczne kryterium oceny tego standardu. To, czy lokalizacja jest dobra, czy zła, zawsze zależy od opinii lokatorów i klientów – którą można ustalić na podstawie przeprowadzonych badań, np. ankietowych.

*6.4.2.2. Wielkość powierzchni użytkowych (opcjonalnie laboratoriów) i gruntów wyposażonych w niezbędne media i instalacje, zgodnie ze specjalizacją instytucji, powinna zapewniać wpływy z wynajmu w wysokości pokrywającej co najmniej bieżące koszty stałe ich funkcjonowania.*

Wielkość powierzchni, którą dysponuje ośrodek, oraz podstawowe jej wyposażenie powinny być zgodne z profilem i kierunkami działania zapisanymi w strategii oraz pozwolić na efektywne realizowanie podejmowanych zadań.

*6.4.2.3. Posiadanie powierzchni użytkowej spełniającej normy BHP, przystosowanej do świadczenia doradztwa i organizacji szkoleń, w tym szkoleń z wykorzystaniem technologii multimedialnych.*

Dotyczy to komputerów, laptopów, i innych urządzeń elektronicznych z wykorzystaniem Internetu.

*6.4.2.4. Dysponowanie różnorodnymi środkami telekomunikacji w postaci telefonu, szerokopasmowego Internetu.*

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

### **Dobra praktyka: Nowe technologie informacyjne w praktyce ośrodków innowacji**

Parki, jako innowacyjne ośrodki, podążają za trendami i korzystają z narzędzi promocji, jakimi są Twitter i Facebook. Portale te stanowią obszerną bazę danych do opracowywania kampanii marketingowych poprzez scharakteryzowanie grupy docelowej. Serwisy społecznościowe stanowią narzędzie do generowania list potencjalnych klientów oraz identyfikowania map połączeń między członkami sieci. Profil na portalu Facebook utworzył m.in. InQbator Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM (<http://www.facebook.com/InQbator.PPNT>) czy



Kielecki Park Technologiczny (<http://www.facebook.com/pages/Kielecki-Park-Technologiczny/128953610483236>). Korzystanie z tego instrumentu promocji może przyczynić się do zwiększenia zasięgu kampanii marketingowych niskim kosztem oraz do nowego sposobu rozpowszechniania wiadomości o instytucji. W czasach, gdy miliony osób mają dostęp do Internetu, trudno byłoby ignorować tak popularną możliwość budowania relacji z klientami.

Opracowanie na podstawie: J. Adamska i J. Kotra, *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*, PARP, Warszawa 2013, s. 58.

#### 6.4.2.5 Posiadanie dostępu do baz danych dobranych zgodnie z profilem branżowym ośrodka i z potrzebami klientów.

Na zasoby bazodanowe powinny składać się bazy ogólnodostępne nieodpłatne, własne – tworzone w procesie świadczonych usług, jak i zakupione w celu zaspokajania potrzeb klientów.

#### **Dobra praktyka: Wzajemna wymiana zasobów bazodanowych**

Inkubator Technologiczny w Stalowej Woli (ITSTW) funkcjonuje w środowisku przemysłowym związanym branżowo z metalurgią, obróbką metali oraz produkcją detali, komponentów i maszyn. To otoczenie – obejmujące ponad 100 firm o różnej wielkości – determinuje w dużej mierze podstawowy profil pracy Inkubatora. Wspomniane firmy są naturalnym środowiskiem dla ITSTW, które decyduje o powstawaniu kooperujących z nimi *start-upów*. Przedsiębiorstwa zlecają też Inkubatorowi usługi obróbcze i laboratoryjne, sięgają po liczne usługi „miękkie” Inkubatora (doradztwo, szkolenia, edukacja technologiczna). Nie inaczej jest w odległym od Stalowej Woli o 70 km Mielcu, gdzie w zbliżonym czasie zbudowano również nowoczesny INTECH: Inkubator Technologiczny ARR MARR S.A. w Mielcu. Jest on – podobnie jak w Stalowej Woli – wyposażony w nowoczesne maszyny, urządzenia pomiarowe i laboratoryjne. Oba inkubatory, współpracując ściśle ze sobą, przekazują sobie własne bazy danych dotyczące zakresu i profilu świadczonych usług, kontaktów ze „swoim” środowiskiem przemysłowym oraz swoich przedsięwzięć. Ten mechanizm dwustronnego transferu informacji skutkuje wzrostem skuteczności działań obu podmiotów – tak w dziedzinie technologicznej inkubacji, jak i pobudzania innowacji w swoich środowiskach. Wpływa też bardzo korzystnie na rozwój regionu. Wymiana danych jest często widoczna na stronie internetowej ITSTW ([www.itstw.pl](http://www.itstw.pl)) oraz Agencji Rozwoju Regionalnego MARR S.A. (<http://www.marr.com.pl/>).

Opracowanie: Antoni Kopyto, ITSTW.

6.4.2.6. *Dostępność ośrodka dla osób niepełnosprawnych ruchowo.*

6.4.2.7. *Dysponowanie wspólnymi przestrzeniami dostępnymi dla lokatorów, zapleczem socjalnym dla pracowników i klientów ośrodka, zgodnie z normami BHP.*

6.4.2.8. *Umożliwienie całodobowej dostępności pomieszczeń zajmowanych przez lokatorów.*

6.4.2.9. *Zapewnienie ochrony budynku/ów oraz monitoringu obiektu/terenu.*

6.4.2.10. *Zapewnienie utrzymania czystości terenu i pomieszczeń użytkowanych wspólnie.*

6.4.2.11. *Zapewnienie utrzymania sprawności technicznej oraz konserwacji infrastruktury i wyposażenia.*

### 6.4.3. Standardy zarządzania

Standardy zarządzania opisują zagadnienia związane z organizacją funkcjonowania ośrodka oraz dotyczą zarządzania personelem i kształtowania 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 certyfikatu jest zalecane, ale nie stanowi wyłącznego i podstawowego warunku, potwierdzającego spełnianie standardów w tym zakresie.**

#### Organizacja

6.4.3.1. *Posiadanie struktury organizacyjnej odpowiedniej do specyfiki działania ośrodka.*

Struktura organizacyjna umożliwia efektywne prowadzenie planowanej działalności i realizację strategii ośrodka. Ośrodek powinien opracować i wdrożyć taką strukturę, która odpowiadałaby jego specyfice, koncepcji działania i posiadanemu potencjałowi.

#### 6.4.3.2. Opracowanie koncepcji i realizacja planu promocji oraz informacji o osiągnięciach i potencjale ośrodka.

Ośrodek prowadzi zorganizowaną politykę promocyjną swoich usług i osiągnięć (np. podczas dni otwartych) oraz politykę informacyjną dla potencjalnych klientów oraz pracowników ośrodka. Ośrodek powinien angażować się w działania prospołeczne w celu integracji ze społecznością lokalną.

#### **Dobra praktyka: Działania promujące przedsiębiorczość i aktywność ośrodków innowacji**

Polskie parki – ze względu na fakt, że są stosunkowo młodymi organizacjami – muszą wykorzystywać pełen wachlarz instrumentów promocyjno-informacyjnych, które przyczynią się nie tylko do rozpropagowania idei ich funkcjonowania, lecz także – co bardzo istotne – do wypromowania ich lokatorów. Jednym ze sposobów na propagowanie kooperacji z parkiem oraz jego firmami jest organizowanie dni otwartych, pozwalających na wszechstronną i skuteczną prezentację działalności parku. Tego rodzaju przedsięwzięcia wpływają na kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród lokalnej społeczności oraz tworzą więzi współpracy w gronie lokatorów parku. Cykliczny charakter spotkań powoduje, że zapisują się one w pamięci uczestników – są one postrzegane jako ważne wydarzenia kulturalne, społeczne i gospodarcze regionu. Natomiast spotkania towarzyszące, z udziałem doświadczonych przedsiębiorców, stanowią niepowtarzalną okazję dotarcia do odbiorców, którzy do tej pory nie interesowali się działalnością parków. Ciekawą inicjatywą w tym zakresie jest organizacja jednocześnie w trzech parkach – Dolnośląskim Parku Technologicznym, Podkarpackim Parku Technologicznym Aeropolis oraz Toruńskim Parku Technologicznym – dni otwartych, pod wspólną nazwą *Synergia parków technologicznych i Enterprise Europe Network na rzecz innowacyjności przedsiębiorstw*. Znaczenie parków i inkubatorów technologicznych w środowiskach lokalnych systematycznie rośnie, stają się wizytówkami miast i miejscem wizyt wybitnych naukowców z Polski i zagranicy. Nowoczesna architektura oraz wyposażenie są magnesem, pozwalającym na organizację różnego rodzaju imprez i spotkań kulturalnych.

Opracowanie na podstawie: J. Adamska i J. Kotra, *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*, PARP, Warszawa 2013, s. 55.

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

Ośrodek tworzy własny system realizacji głównych celów jego działania oraz oceny jego skuteczności – uwzględniający zobowiązania podjęte wobec donatorów.

*6.4.3.4. Określenie zasad i warunków współpracy z podwykonawcami oraz obsługą techniczną.*

Warunki współpracy obejmują: zasady wyboru podwykonawców (w tym ekspertów i trenerów), formalizację współpracy, system rozliczeń i inne niezbędne kwestie, zapewniające współpracę opartą na przejrzystych zasadach. Szczególnie dotyczy to ośrodków, które nie podlegają ustawie Prawo zamówień publicznych.

#### Zarządzanie personelem<sup>88</sup>

*6.4.3.5. Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.*

Ośrodek powinien posiadać szczegółowy opis stanowisk pracy.

*6.4.3.6. Określenie niezbędnych kompetencji do realizacji określonych zadań.*

Ośrodek powinien dysponować wykazem stanowisk pracy, wraz z opisem wymaganego wykształcenia, umiejętności i doświadczenia.

*6.4.3.7. Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.*

Ośrodek powinien określić ścieżki awansu pracowników, dbać o ich ciągły rozwój, pomagać im w zdobywaniu nowej wiedzy i rozwoju umiejętności – poprzez np. organizację wyjazdów studyjnych, szkoleń, konferencji i warsztatów.

#### **Dobra praktyka: Rozwój zawodowy pracowników**

Technopark Gliwice realizuje działania w tym zakresie przy pomocy karty rozwoju pracownika, która jest swego rodzaju rejestrem dotychczasowego podnoszenia kwalifikacji

<sup>88</sup> Bardziej rozbudowane wskazówki odnośnie tych zagadnień można znaleźć w: M. Mażewska, *Budowa kompetencji kadr*, w: K.B. Matusiak (red.), *Strategiczne obszary...*, wyd. cyt., s. 53–61.

(szkolenia, konferencje, staże). Pozwala to lepiej wykorzystać potencjał zespołu i stanowi sposób na stworzenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników. Kierownictwo Parku każdego roku ustala też wspólnie z pracownikami ich potrzeby i plany rozwoju. Jeśli tylko istnieje taka możliwość, Park stara się pomóc w realizacji tak określonych planów.

Opracowanie: Jacek Kotra, Technopark Gliwice.

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

Ośrodek powinien zachęcać pracowników do ciągłego monitorowania otoczenia w celu diagnozowania nowych możliwości działania. Należy też ich motywować do generowania nowych pomysłów, przynoszących pozytywne zmiany i udoskonalenia, oraz premiować terminowe osiągnięcie celów przez pracowników.

#### 6.4.3.9. Dysponowanie kompetentnym personelem „pierwszego kontaktu” z klientami.

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

#### 6.4.3.10. Prowadzenie marketingu wewnętrznego.

Ośrodek powinien identyfikować i zaspokajać potrzeby pracowników oraz posiadać i realizować plan budowy relacji z pracownikami – poprzez np. organizację pikników rodzinnych z okazji rocznicy powstania ośrodka – w celu większej identyfikacji pracowników z ich miejscem pracy. Mogą to być najprostsze działania ukierunkowane na utrzymanie dobrej atmosfery w zespole.

### **Dobra praktyka: Integracja pracowników wokół lokalnych inicjatyw społecznych**

Gdański Park Naukowo-Technologiczny jest organizatorem „Dnia dziecka”. Nowo powstałe Centrum Edukacji dla dzieci i młodzieży zaprasza dzieci z pobliskich szkół do zabawy o charakterze naukowym. W tym dniu cały budynek GPNT zamienia się w dziecięcy świat. Głównymi atrakcjami są puszczanie baniek mydlanych, poznanie tajemnic

„ciekłego azotu” czy spotkanie z czarodziejką, która starała się wytłumaczyć dzieciom, dlaczego tak ważna jest równowaga pomiędzy żywiołami na Ziemi. Park, podobnie jak kilka innych w Polsce, w swojej strukturze posiada przedszkole dla dzieci pracowników firm – lokatorów parku. Cieszy się ono dużym zainteresowaniem parkowych środowisk.

Opracowanie na podstawie: J. Adamska i J. Kotra, *Kreowanie środowiska...*, wyd. cyt., s. 58.

*6.4.3.11. Udział ekspertów i trenerów zewnętrznych w funkcjonowaniu ośrodka, np. poprzez ich aktywne uczestnictwo w gremiach doradczych, programowych i eksperckich.*

Ośrodek powinien określić i wdrożyć zasady współpracy z ekspertami i trenerami zewnętrznymi, w celu zapewnienia pełnej kompetencji do świadczenia 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 zagadnienie to nabiera istotnego znaczenia.

*6.4.3.12. Monitorowanie jakości i skuteczności świadczonych usług.*

Ośrodek dysponuje narzędziami i metodami analizy jakości pracy w odniesieniu do wszystkich osób zaangażowanych w realizację zadań merytorycznych oraz systemem pozwalającym na efektywne wykorzystanie pozyskiwanych informacji.

## **6.4.4. Standardy świadczenia usług**

Standardy świadczenia usług określają aspekty dotyczące usług materialnych i niematerialnych oferowanych przez ośrodek.

### Usługi materialne

*6.4.4.1. Opracowanie i przestrzeganie procedur naboru lokatorów, pozwalających na realizację misji ośrodka.*

Każdy ośrodek powinien przestrzegać swojego regulaminu, precyzyjnie określającego zasady udzielania wsparcia określonym przedsięwzięciom. Jest on podstawą aktywności ośrodka i powinien być respektowany, a w miarę zmieniających się uwarunkowań – także modyfikowany.

### **Dobra praktyka: Procedura wyboru beneficjentów w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego (AIP UZ)**

Wybór beneficjentów wsparcia przez AIP UZ podlega procedurze konkursowej. Nabór kandydatów ma charakter ciągły, zaś jego cel stanowi wyłonienie najlepszych pomysłów biznesowych, których realizacja jest możliwa w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości na Uniwersytecie Zielonogórskim. Proces wyłaniania beneficjentów zostaje uruchomiony po złożeniu co najmniej czterech aplikacji, lecz nie rzadziej niż raz na cztery miesiące. Uczestnikami konkursu mogą być osoby fizyczne, które są studentami lub absolwentami uczelni, oraz przedsiębiorcy – mający siedzibę w Zielonej Górze. Organizator (AIP UZ) oraz Komisja są zobowiązani do zachowania poufności informacji dotyczących treści składanych wniosków oraz biznesplanów. Obowiązek zachowania poufności obowiązuje również po zakończeniu konkursu, z wyłączeniem przypadków, kiedy obowiązek ujawnienia informacji wynika z aktualnych przepisów prawa. Zgłoszenie do konkursu polega na nadesłaniu prawidłowo wypełnionego wniosku. Powinien on zawierać podstawowe elementy biznesplanu, zgodnie z załącznikiem do regulaminu. Ocena wniosków jest przeprowadzana w oparciu o następujące kryteria:

- innowacyjność pomysłu,
- realność wdrożenia pomysłu,
- możliwości techniczne działania w Inkubatorze.

Wyboru najlepszych wniosków dokonuje Komisja, składająca się z członków Rady Nadzorującej i Dyrektor AIP. O wynikach konkursu uczestnicy są powiadamiani pisemnie lub e-mailowo.

Opracowanie: Robert Barski, AIP Zielona Góra.

#### *6.4.4.2. Oferowanie pomieszczeń dostosowanych do prowadzenia działalności biznesowej.*

Budynki i grunty powinny mieć doprowadzone media – zgodnie z zapotrzebowaniem. Ośrodek powinien mieć możliwość dostosowania powierzchni do indywidualnych oczekiwań klientów, adekwatnie do aktualnych potrzeb lokatorów. W pomieszczeniach biurowych wymogiem jest dostęp do szerokopasmowego Internetu, linii telefonicznej oraz opcjonalne wyposażenie w podstawowy sprzęt biurowy. W części produkcyjnej powinny być doprowadzone wszystkie niezbędne media.



6.4.4.3. *Oferowanie wynajmu sal konferencyjnych i szkoleniowych oraz do spotkań biznesowych, wraz z urządzeniami technicznymi niezbędnymi do właściwej obsługi spotkań.*

Takimi urządzeniami może być sprzęt do prezentacji, łącza *on-line*, sprzęt do wideokonferencji itp.

6.4.4.4. *Oferowanie dostępu do własnych bądź zewnętrznych laboratoriów i jednostek badawczych.*

Dostęp do zewnętrznych laboratoriów regulowany jest m.in. obowiązującymi regulaminami tych jednostek. Dla ośrodka istotna jest możliwość oferowania usług laboratoryjnych lub możliwość prowadzenia w nich badań przez firmy lokatorów. Wymaga to jednak formalizacji współpracy z jednostkami naukowymi. Wybór współpracujących jednostek naukowych powinien uwzględniać specjalizację ośrodka.

### **Dobra praktyka: Dostęp do specjalistycznego wyposażenia w Technoparku Gliwice**

Park maszyn „Technoparku Gliwice” pozwala na oferowanie specjalistycznych usług, m.in. w zakresie wytwarzania elementów maszyn i urządzeń metodą Rapid Prototyping, wykonywania pomiarów przy wykorzystaniu współrzędnościowej maszyny pomiarowej, obróbki przedmiotów strumieniem wodno-ściernym również w technice 3D, a także projektowania w 3D przy wykorzystaniu oprogramowania CATIA i Solid Edge oraz analizy konstrukcji przy wykorzystaniu oprogramowania ANSYS.

- Obróbka przedmiotów strumieniem wodno-ściernym pozwala na zachowanie jednolitych parametrów strukturalnych i wytrzymałościowych przecinanego materiału, co jest niezwykle istotne dla podzespołów wysokiego ryzyka. Z tego powodu metoda ta jest chętnie używana w przemyśle lotniczym, kosmicznym i wojskowym.
- Szybkie prototypowanie umożliwia wykonywanie modeli z tworzywa sztucznego ABS techniką wytłocznego osadzania materiału FDM (ang. *Fused Deposition Modeling*). Park oferuje wykonywanie modeli w siedmiu dostępnych kolorach.
- Pomiary przy wykorzystaniu współrzędnościowej maszyny pomiarowej cechują się dużą powtarzalnością pomiarową, niską niepewnością oraz dużym zakresem pomiarowym. Dzięki zastosowaniu systemu MASS (ang. *Multi Application System Sensor*) istnieje możliwość wyboru optymalnego rozwiązania pomiarów, a tym samym zaoszczędzenia na kosztownych przebrojeniach maszyn.



– Programy SolidEdge, Catia czy ANSYS pozwalają na projektowanie konstrukcji mechanicznych – pojedynczych części lub całego podzespołu.

Dostęp do tak zaawansowanych i zarazem innowacyjnych maszyn oraz programów CAD bez odpowiedniego przeszkolenia, wiedzy technicznej oraz doświadczenia jest niemożliwy, jak również niezgodny z przepisami BHP. Z tych powodów wykorzystywanie bazy laboratoryjnej Technoparku odbywa się na zasadzie wykonywania zleceń przez pracowników naukowo-dydaktycznych Politechniki Śląskiej. W ramach swojej działalności prowadzą oni firmy związane z usługami wykonywanymi na niniejszych maszynach, przy użyciu zaawansowanych technologicznie oprogramowaniach.

Przedsiębiorstwa wspierane są również poprzez organizację specjalistycznych szkoleń technicznych, przy wykorzystaniu parku maszyn oraz oprogramowania inżynierskiego. Należy zaznaczyć, iż zlecenia na wykonanie projektów, badań czy obróbki są pozyskiwane zarówno indywidualnie przez firmy będące operatorami maszyn, jak i przez Technopark Gliwice.

Opracowanie: Jacek Kotra, Technopark Gliwice.

#### 6.4.4.5. *Dysponowanie całkowicie wyposażonym zapleczem sekretarsko-recepcyjnym.*

Należy utrzymywać stały punkt dostępu dla klientów ośrodka, w postaci np. sekretariatu czy recepcji, funkcjonujących w pełnym wymiarze czasu pracy.

### Usługi niematerialne

#### 6.4.4.6. *Wspieranie rozwoju firm lokatorów.*

Ośrodek wspiera rozwój firm lokatorów m.in. poprzez organizację konferencji, szkoleń, warsztatów, giełd czy wyjazdów studyjnych.

#### 6.4.4.7. *Opracowanie i wdrażanie planu rozwoju networkingu wewnętrznego oraz wspieranie współpracy lokatorów.*

Ośrodek powinien opracować plan rozwoju networkingu wewnętrznego, aby zachęcać lokatorów do współpracy – poprzez np. organizację giełd, formalnych i nieformalnych spotkań tematycznych, stymulowanie bezpośrednich kontaktów między firmami.

### **Dobra praktyka: Stymulowanie współpracy lokatorów parków z inkubatorami**

Budowanie komunikacji i współpracy między inkubowanymi firmami nie jest zadaniem łatwym. Firmy te znajdują się w podobnej fazie rozwoju i działają w podobnej branży, co jednak wcale nie oznacza, że zaczną się uczyć od siebie nawzajem i kooperować dla zwiększenia swojej atrakcyjności na rynku. Budowanie współpracy i powiązań wymaga systematyczności, a czasami wręcz wymuszonej formy współpracy. Wielu przedsiębiorców bagatelizuje znaczenie takich kontaktów, czasami nie potrafi też w natłoku bieżących zajęć wygospodarować chwili na refleksję nad stanem swojej firmy. W Krakowskim Parku Technologicznym co najmniej raz w miesiącu organizowane jest spotkanie – zazwyczaj w godzinach porannych – nazywane „inkubowaną kawą”. Chodzi o to, by rano, przy kawie i ciastku, spotkali się przedstawiciele inkubowanych firm i porozmawiali o swoich biznesach. Spotkanie jest dobrowolne i ma charakter nieformalny. Dla wielu osób stanowi jedną z niewielu okazji do tego, by porozmawiać z innymi inkubowanymi firmami – gdyż na co dzień pracują zdalnie lub u klienta. Aby zwiększyć atrakcyjność takiego spotkania, każdorazowo wskazywany jest dodatkowo temat, który zostaje rozwinięty w formie szkolenia (trwającego 2–3 godziny) przez zaproszonego z zewnątrz eksperta lub mentora. Najbardziej pożądanym scenariuszem zakłada, że firmy szkolą siebie nawzajem. Dla przedsiębiorców niezwykle interesujące jest dzielenie się doświadczeniami po zrealizowanym grantie, udziale w targach albo trudnych negocjacjach. „Inkubowane kawy” są bardzo dobrze odbierane, nawet jeśli frekwencja nie zawsze dopisuje. Konsekwentne realizowanie projektu powoduje jednak, że nawet jeśli przedsiębiorca zignoruje takie spotkanie dwa czy trzy razy, to na kolejne na pewno już się wybierze. Czasami warto raz bądź dwa razy w roku zorganizować spotkanie w zupełnie nieformalnych warunkach. W Inkubatorze KPT już kilkakrotnie organizowano grilla dla firm. Jak ocenić efektywność takich spotkań? Jest to bardzo trudne, ponieważ ich główne rezultaty to nieformalne relacje, poprawa atmosfery, często zwiększenie otwartości firm na rozmowę o swoich problemach, potrzebach i osiągnięciach. Nikt w KPT nie ma jednak cienia wątpliwości co do tego, czy warto to robić.

Opracowanie: Wojciech Przybylski, Krakowski Park Technologiczny.

#### *6.4.4.8. Stymulowanie i pomoc w nawiązywaniu współpracy z firmami z innych ośrodków.*

Ośrodek powinien wspomóc swoich lokatorów w nawiązywaniu współpracy z firmami z innych ośrodków na gruncie polskim, jak i poprzez organizację wyjazdów studyjnych za granicę czy organizację giełd i konferencji otwartych dla firm z różnych ośrodków.

**Dobra praktyka: Networking firm w parkach i inkubatorach**

W ramach inicjatywy (R)Ewolucje Firm Akademickich prowadzono działania networkingowe dla 40 przedsiębiorców, będących lokatorami czterech instytucji otoczenia biznesu – InQbatora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM, Parku Naukowo-Technologicznego „Technopark Gliwice”, Wrocławskiego Parku Technologicznego i Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego. Firmy brały udział we wspólnych szkoleniach – m.in. z zakresu modeli biznesowych – a po nich prowadziły rozmowy, dzięki którym poznawały swoją ofertę i podejmowały współpracę. Animacja tych działań przez IOB pozwoliła na stworzenie grupy młodych przedsiębiorców, otwartych na współpracę z podobnymi do siebie firmami. Co najistotniejsze, kontakty te są podtrzymywane przez nich także po zakończeniu udziału w tej inicjatywie.

Opracowanie: Anna Tórz, InQbator Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego.

**6.4.4.9. Stymulowanie firm – lokatorów i pomoc przy ich wejściu na rynki zagraniczne.**

Ośrodek powinien zachęcać i wspierać swoich lokatorów w zakresie wchodzenia na rynki zagraniczne – poprzez np. współpracę z ośrodkami zagranicznymi i pomoc w analizie rynku zagranicznego, ustaleniu procedur związanych z założeniem działalności w innym państwie, uzyskaniu pozwoleń związanych z wykonywaniem działalności poza obszarem Polski, w kwestiach rozliczeń międzynarodowych (podatki, VAT).

**Dobra praktyka: Pomoc firmom w ekspansji na rynki zagraniczne**

Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza (PPNT FUAM) prowadzi szereg działań, mających na celu wspieranie międzynarodowej wymiany gospodarczej i podnoszenie kwalifikacji – zarówno swoich pracowników, jak i firm lokatorskich. Przykłady prowadzonych działań:

1. Umowa z University Technology Park (UTP) z Chicago: w roku 2013 r. PPNT FUAM i Miasto Poznań podpisały umowę z parkiem z Chicago, dzięki której przedsiębiorcy z Wielkopolski mogą współpracować z tamtejszymi naukowcami, korzystać z ich zaplecza naukowego i infrastruktury badawczej oraz brać udział w projektach międzynarodowych. W University Technology Park powstanie specjalne biuro dla firm z Polski. Co więcej, współpraca ta pozwala poznańskim firmom wejść na rynek w Stanach Zjednoczonych. Amerykanie oferują także pomoc w utworzeniu przedstawicielstwa danej firmy za oceanem. Lokatorzy Parku odwiedzili Chicago z misją

gospodarczą. Firmy z PPNT FUAM skorzystały także z wiedzy ekspertów UTP oraz zamówiły raporty dotyczące potencjalnego wejścia na rynek amerykański.

2. Interaktywna sesja z Philipsem: w 2013 r. PPNT FUAM nawiązał współpracę z Philips Innovation Services w celu stworzenia platformy współpracy między lokatorami Parku a firmą Philips. Opiera się ona na idei strategii otwartej innowacji, która mniejszym firmom daje możliwość skorzystania m.in. z potencjału i specjalistycznych ekspertyz dużych i bardziej doświadczonych firm, a gigantom takim jak Philips stwarza komfortowe warunki do poszerzenia własnego portfolio. Jak dotąd, jedna z firm ulokowanych w PPNT FUAM negocjuje warunki współpracy badawczo-rozwojowej.
3. „(R)Ewolucje Firm Akademickich” – w ramach projektu 19 firm z czterech IOB (PPNT FUAM, „Technoparku” Gliwice, Wrocławskiego Parku Technologicznego i AIP UZ) wzięło udział w dwóch zagranicznych wizytach studyjnych – w Dolinie Krzemowej w USA oraz w Technopolis i Otaniemi Technology Hub w Finlandii. Relacja z Doliny Krzemowej znajduje się pod adresem: <http://rewolucjefirm.pl/lista/aktualnosci/#z-pielgrzymka-do-biznesowej-mekki-relacja-z-wizyty-w-dolinie-krzemowej>. Relacja z wizyty w Finlandii została zaś zamieszczona pod adresem: <http://rewolucjefirm.pl/lista/aktualnosci/#finlandia-podbita>.

Opracowanie: Paulina Skrzypińska, Poznański Park Naukowo-Technologiczny.

#### 6.4.4.10. Opracowanie planu i budowa relacji ośrodka z lokatorami<sup>89</sup>.

Celem ośrodka jest dążenie do budowy dobrych relacji ze swoimi lokatorami – np. poprzez organizację pikników rodzinnych i angażowanie lokatorów w zewnętrzne inicjatywy ośrodka.

#### **Dobra praktyka: Prospołeczne inicjatywy ośrodków**

Działania parków i inkubatorów technologicznych, mające na celu integrację środowiska parkowego, są skierowane do grupy osób cechujących się wysokim wykształceniem, kreatywnością oraz pewną skłonnością do ryzyka. Jednak zaangażowanie w biznes nie przeszkadza im angażować się w różnego rodzaju prospołeczne przedsięwzięcia. Lokatorzy i klienci ośrodków chętnie wspierają wszelkie prospołeczne akcje, animowane przez parki. Z dużym wsparciem lokatorów spotykają się takie inicjatywy ośrodków jak np. wspieranie Fundacji „Antosia” w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym

<sup>89</sup> W prowadzeniu aktywności w tym zakresie pomocne mogą być wskazówki zawarte w publikacji: J. Adamska i J. Kotra, *Kreowanie środowiska innowacyjnych w parkach technologicznych*, PARP, Poznań- Gliwice 2011.

Fundacji UAM oraz gwiazdkowa inicjatywa „Podaruj uśmiech dziecku”, organizowana przez Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice”, w której przedsiębiorcy sprawdzili się świetnie jako ofiarodawcy świątecznych podarków.

Opracowanie na podstawie: J. Adamska i J. Kotra, *Kreowanie środowiska...*, wyd. cyt., s. 58.

#### 6.4.4.11. Prowadzenie monitoringu, zapewniającego identyfikację nowych potrzeb lokatorów i weryfikującego obecne, oraz odpowiadanie na to zapotrzebowanie.

Posiadanie wewnętrznego systemu monitoringu potrzeb i oceny zadowolenia klientów oraz prowadzenie cyklicznej ich analizy to jedne z głównych obowiązków zarządzających ośrodkiem.

### 6.4.5. Standardy współpracy z otoczeniem

Standardy współpracy z otoczeniem określają strategię tudzież plan networkingu i współpracy ośrodka z administracją publiczną, ośrodkami akademickimi i ośrodkami badawczymi, a także z organizacjami biznesu i innymi instytucjami okołobiznesowymi.

#### 6.4.5.1. Opracowanie i realizacja planu networkingu w zakresie kontaktów zewnętrznych i współdziałania z otoczeniem.

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

#### Z administracją publiczną

#### 6.4.5.2. 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).

#### **Dobra praktyka: Wspólne inicjatywy dla regionu**

W ramach wspólnych inicjatyw administracji publicznej, uczelni wyższych oraz ośrodków innowacji w regionie podkarpackim zbudowano i wdrożono specjalne programy edukacyjne, promujące szkoły techniczne oraz praktyczną naukę zawodu. Dzięki efektywnej

współpracy szkół różnych stopni, przedsiębiorstw i ośrodków innowacji opracowano projekt *Czas inżynierów*. Jest on realizowany w ramach kompleksowego systemu wsparcia edukacji w Dolinie Lotniczej. Zajmuje się on również upowszechnianiem edukacji technicznej na innych poziomach systemu edukacyjnego. W liceach realizowany jest program *Sugestia*, a w gimnazjach – *Odlotowa Fizyka*. Polegają one na prezentowaniu przez zewnętrznych wykładowców (prezesów firm, technologów, studentów, pracowników uczelni) eksperymentów fizycznych związanych z lotnictwem – tak aby zainteresować dzieci i młodzież przedmiotami ścisłymi oraz techniką. SGPPL DL<sup>90</sup> jest również partnerem akcji Politechniki Rzeszowskiej – *Politechnika Dziecięca*. W ramach inicjatywy organizowane są zajęcia dla uczniów szkół podstawowych, podczas których przedstawia się możliwości praktycznego zastosowania nauk ścisłych – matematyki czy fizyki. Zajęcia cieszą się bardzo dużym zainteresowaniem dzieci w wieku od 7 do 12 lat.

Opracowanie na podstawie: M. Nowak, M. Mażewska, S. Mazurkiewicz, *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, PARP, Warszawa 2011, s. 52

#### 6.4.5.3. Formalizacja współpracy.

Ośrodek dąży do podpisywania umowy regulującej każdą współpracę z administracją publiczną – niezależnie od tego, czy są to zlecenia, zamówienia publiczne czy okazjonalne porozumienia *ad hoc*. Umowa powinna jasno określać warunki współpracy oraz być podstawą do udokumentowania zaangażowania lub poniesionych kosztów. Powinna też precyzować poziom zaangażowania w inicjatywy lokalne.

#### **Dobra praktyka: Formalizacja współpracy pomiędzy inkubatorem a instytucjami z regionalnego rynku**

W Stalowej Woli już w momencie budowania koncepcji działania projektowanego Inkubatora Technologicznego (w roku 2007) założono szeroki zakres współpracy tego ośrodka z instytucjami otoczenia biznesu, okołobiznesowymi, uczelniami i ośrodkami innowacji. W 2013 r., trzy lata od uruchomienia ITSTW, skala powiązań zewnętrznych tego podmiotu jest bardzo duża. W większości opiera się ona na umowach długookresowych, czasem – na porozumieniach okazjonalnych. Sformalizowanie tej współpracy stwarza bowiem trwałe jej podstawy. Żadną miarą – co w Stalowej Woli mocno się podkreśla – nie oznacza powiązań wyłącznie formalnych, co bywa w Polsce praktyką aż nazbyt częstą.

<sup>90</sup> Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza.



Umowy Inkubatora z: Regionalną Izbą Gospodarczą w Stalowej Woli, Politechniką Rzeszowską, Wyższą Szkołą Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Instytutem Lotnictwa, Centrami Edukacji Zawodowej owocują w praktyce licznymi zdarzeniami, działaniami i projektami. ITSTW za szczególnie korzystne dla swej codziennej działalności uważa powiązania klastrowe z innymi podmiotami, w tym z instytucjami otoczenia biznesu. Jest aktywnym uczestnikiem ogólnopolskiego Klastra Innowacyjnych Technologii Kuźniczych HEFAJSTOS, Klastra Spawalniczego KLASTAL, SGPPL DOLINA LOTNICZA i animatorem porozumienia ośrodków innowacji w ramach Trójkąta Zaawansowanych Technologii i Inkubacji Stalowa Wola-Mielec-Rzeszów (Trójkąt S-M-R). Wiele informacji na ten temat ITSTW upowszechnia za pośrednictwem własnej strony internetowej ([www.itsw.pl](http://www.itsw.pl)), jak również w publikacjach Portalu Innowacji PARP ([www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)) oraz w mediach.

Opracowanie: Antoni Kopyto, ITSTW.

### Z ośrodkami akademickimi i ośrodkami badawczymi

6.4.5.4. *Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych pod kątem możliwości nawiązania współpracy.*

6.4.5.5. *Formalizacja współpracy.*

Ośrodek powinien podpisywać umowy regulujące każdą współpracę z ośrodkami akademickimi i badawczymi, również okazjonalne porozumienia. Powinny one jasno precyzować warunki współpracy i być aktywne – tzn. określać minimalny stopień kooperacji<sup>91</sup>.

### Z organizacjami biznesu i innymi instytucjami okołobiznesowymi

6.4.5.6. *Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji okołobiznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.*

#### **Dobra praktyka: Formalizacja kontaktów między instytucjami otoczenia biznesu**

Wspólne działania instytucji otoczenia biznesu, szczególnie na poziomie lokalnym (w obrębie jednej aglomeracji lub powiatu), mają zazwyczaj charakter nieformalny, chyba że są realizowane w ramach projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Jednak

<sup>91</sup> Szerzej na ten temat w: R. Barski i T. Cook, *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Warszawa 2011, s. 19.

coraz częściej pojawiają się stałe porozumienia o współpracy i wymianie informacji, o wspólnym wykorzystaniu potencjałów instytucji. Przykładem mogą być porozumienia zawarte pomiędzy Technoparkiem Gliwice a Politechniką Śląską, regulujące dostęp klientów Technoparku do bazy laboratoryjnej – zgodnie z uczelnianym regulaminem.

Opracowanie: Jacek Kotra, Technopark Gliwice.

#### 6.4.5.7. Formalizacja współpracy.

Ośrodek podpisuje umowy regulujące każdą współpracę z organizacjami biznesu i innymi instytucjami okołobiznesowymi, również okazjonalne porozumienia. Umowy powinny jasno określać warunki i zakres współpracy.

## 6.5. Standardy działania centrów transferu technologii i centrów innowacji

Większość standardów związanych z funkcjonowaniem centrów transferu technologii i centrów innowacji jest podobna, w związku z tym zaprezentowano je w jednym bloku. Podziału dokonano na poziomie standardów głównych grup świadczonych usług, co wynika z bardziej precyzyjnego opisu tych obszarów działania.

### 6.5.1. 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.

#### 6.5.1.1. 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.

#### 6.5.1.2. Posiadanie niezbędnych dokumentów legislacyjnych, umożliwiających funkcjonowanie ośrodka.

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



### *6.5.1.3. 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.

### *6.5.1.4. 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.

### *6.5.1.5. 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 swojej działalności – np. aktualny wpis do KRS, biuletyny informacyjne, sprawozdania finansowe i merytoryczne – w prawnie wyznaczonym czasie.

### *6.5.1.6. Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami.*

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

### *6.5.1.7. Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań publiczno-prawnych 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.

## 6.5.2. Standardy techniczne

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

### 6.5.2.1. 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.

### 6.5.2.2. 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.

### 6.5.2.3. Posiadanie zaplecza technicznego w postaci biura wyposażonego w sprzęt komputerowy, kserokopiarki, skaner itp.

### 6.5.2.4. Dysponowanie środkami komunikacji w postaci telefonu, dostępu do szerokopasmowego Internetu.

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

#### 6.5.2.5. 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.

#### **Dobra praktyka: Wykorzystanie baz danych w ośrodku innowacji**

Fundacja Centrum Innowacji FIRE specjalizuje się m.in. w zagadnieniach związanych z biznesowym wykorzystaniem własności intelektualnej, wspiera też wynalazców w uruchomieniu lub rozwinięciu działalności gospodarczej. Realizacja tych zadań wymaga przede wszystkim przedstawienia przez klienta oryginalnego rozwiązania, do którego posiada prawo (własność, licencja). Podstawowym zadaniem przed udzieleniem wsparcia pomysłodawcy jest więc weryfikacja aktualnego stanu prawnego i ochrony patentowej wynalazku, a także ocena oryginalności i zdolności patentowej komercjalizowanego rozwiązania.

Do weryfikacji wynalazku CI FIRE korzysta z profesjonalnej bazy danych patentowych Thomson Reuters <https://www.thomsoninnovation.com>. Baza ta stanowi renomowane wydawnictwo, wykorzystywane przede wszystkim przez pracowników kancelarii patentowych. Prenumerata dostępu do bazy jest płatna, a więc decyzja o jej nabyciu wymaga uzasadnienia w postaci korzyści płynących z usług świadczonych przez ośrodek. Poza ww. bazą płatną istnieje szereg baz patentowych dostępnych bezpłatnie – jak np. baza Urzędu Patentowego RP (dostępna pod adresem: <http://bazy.uprp.pl/patentwebaccess/databasechoose.aspx?language=polski>) lub baza Światowej Organizacji Ochrony Własności Intelektualnej (WIPO) – <http://www.wipo.int/patentscope/en/>. Praca z bazą patentową pozwala m.in. stwierdzić, czy prezentowane przez wynalazcę rozwiązanie nie zostało już wcześniej zgłoszone do ochrony patentowej przez innego autora lub odrzucone ze względu na niespełnienie kryteriów wynalazku. Do innych źródeł wiedzy przydatnych w pracy z przedsiębiorcami należy zaliczyć popularne wyszukiwarki internetowe, a następnie bazy literatury naukowej, tworzone przez różne instytucje naukowe oraz przez firmy komercyjne. Dostęp do zawartości takich baz wymaga często płatnej lub bezpłatnej subskrypcji, aczkolwiek część z nich jest ogólnodostępna i bezpłatna. Informację o różnego typu akademickich bazach danych można znaleźć na stronie: <http://www.teachthought.com/technology/100-search-engines-for-academic-research/>, a informacje o warunkach dostępu do każdej z nich zawiera strona

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_academic\\_databases\\_and\\_search\\_engines](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_academic_databases_and_search_engines). Dopiero brak pozytywnych wyników w rezultacie starannie przeprowadzonych poszukiwań w ww. źródłach informacji pozwala mieć przekonanie – graniczące z pewnością – że pomysłodawca poszukujący wsparcia Fundacji w komercjalizacji wynalazku przedstawia oryginalne rozwiązanie lub posiada do niego tytuł prawny.

Opracowanie: Karol Lityński, Fundacja Centrum Innowacji FIRE.

6.5.2.6. *Dostępność pomieszczeń dla osób niepełnosprawnych ruchowo.*

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

### 6.5.3. 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

6.5.3.1. *Posiadanie odpowiedniej struktury organizacyjnej.*

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

6.5.3.2. *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).

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

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

*6.5.3.4. 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

*6.5.3.5. Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.*

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

*6.5.3.6. 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.

*6.5.3.7. Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.*

Ośrodek powinien budować ścieżki awansu pracowników i 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.

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

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

*6.5.3.9. 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.

*6.5.3.10. 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.

*6.5.3.11. 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 zagadnienie to nabiera istotnego znaczenia.

*6.5.3.12. 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.

### 6.5.4. Standardy świadczenia usług w centrach transferu technologii

Standardy świadczenia usług uwzględniają specyfikę zarówno umocowania centrów, jak i ich działania. Należy pamiętać o tym, że ich podstawowym zadaniem jest doprowadzanie do komercjalizacji nowych rozwiązań.

#### 6.5.4.1. Oferowanie usług doradczych.

Świadczenie usług doradczych dotyczących transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, m.in. w zakresie pozyskiwania przez przedsiębiorców nowych technologii, *know-how* i rozwiązań organizacyjnych, wdrażania nowych produktów i usług, transferu i komercjalizacji nowych technologii, praw IP, przygotowywania wniosków o środki z zewnętrznych źródeł finansowania wspierających transfer technologii, a także zagadnień indywidualnie określonych przez zamawiającego usługobiorcę.

#### 6.5.4.2. Oferowanie dostępu do baz danych dopasowanych do potrzeb klientów.

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

#### 6.5.4.3. Promowanie i oferowanie przedsiębiorstwom najnowszych technologii opracowanych w jednostkach badawczo-naukowych.

Dotyczy to prowadzenia działań upowszechniających nowe rozwiązania wśród firm będących potencjalnymi odbiorcami oraz tworzenia baz projektów badawczych i innowacyjnych przedsięwzięć, realizowanych przez sektor nauki i gospodarki. W tym celu CTT wydaje biuletyn lub posiada aktualizowaną zakładkę na stronie WWW.

#### 6.5.4.4. Pośredniczenie w pozyskaniu lub sprzedaży określonej technologii i tworzenie platform współpracy między jednostką naukową a przedsiębiorcą.

Ośrodek powinien zapewniać pomoc w nawiązywaniu i rozwijaniu kontaktów pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami.

#### 6.5.4.5. Oferowanie wysokiej jakości usług.

Usługi powinny być świadczone w sposób odpowiadający klientom: bezpośrednio, telefonicznie, mailowo lub online. Należy zapewnić warunki techniczne, takie jak odpowiednie



pomieszczenia, biura, wyposażenie biura, sprzęt techniczny, zaplecze biblioteczne, czy dostęp do specjalistycznych baz danych. Powinien też być zapewniony wysoki poziom merytoryczny usług (kompleksowość informacji). Organizacja usług powinna uwzględniać zapewnienie dyskrecji i poufności zarówno samych spotkań jak i informacji pozyskanych w trakcie pracy z klientem.

### 6.5.5. Standardy świadczenia usług w centrach innowacji

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.

#### 6.5.5.1. 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.

#### 6.5.5.2. 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.

#### *6.5.5.3. 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 z baz danych i publikacji, te informacje, które mogą być przydatne dla ich klientów.

#### *6.5.5.4. 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.

#### *6.5.5.5. Oferowanie wysokiej jakości usług.*

Ośrodek powinien opracować i wdrożyć wewnętrzne procedury świadczenia usług tak, by jak najefektywniej odpowiadać na potrzeby swoich klientów. Usługi te należy realizować w sposób odpowiadający klientom: bezpośrednio, telefonicznie, mailowo lub online. Powinny być zapewnione odpowiednie warunki – w postaci 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.

### **6.5.6. Standardy współpracy z otoczeniem**

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

#### *6.5.6.1. 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

### 6.5.6.2. *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).

### 6.5.6.3. *Formalizacja współpracy.*

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.

### **Dobra praktyka: Współpraca nauki, instytucji wsparcia i władz regionalnych**

Na Politechnice w Turynie w ciągu roku powstaje ponad 1500 rozwiązań, które mogą być skomercjalizowane. Część z nich to wyniki prac badawczych zespołów lub indywidualnych naukowców, którzy z różnych przyczyn nie są zainteresowani komercjalizacją swojej wiedzy poprzez utworzenie firmy lub sprzedaż praw do patentu. Zadaniem scoutingu realizowanego przez Inkubator I3P przy Politechnice w Turynie jest zidentyfikowanie pomysłów biznesowych i wyników prac badawczych, które mają potencjał komercyjny. Wypracowane na Politechnice technologie i wiedza poddawane są ocenie wykonalności technologicznej i przydatności rynkowej. Inkubator realizuje scouting, prowadząc stałą działalność „Porta a Porta”, która łączy w sobie działania personelu I3P oraz pracowników naukowych – tzw. „anten” – identyfikujących wyniki badań o potencjale komercyjnym. Zależnie od wyników oceny, pomysł wchodzi w fazę preinkubacji lub też podejmowana jest decyzja o alternatywnym sposobie jego wykorzystania, np. sprzedaży patentu. Działania te są finansowane z budżetu regionu i prowincji w ramach grantów.

Opracowanie: Marzena Mażewska, SOOIPP

## Z ośrodkami akademickimi i ośrodkami badawczymi

### 6.5.6.4. *Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.*

#### 6.5.6.5. Formalizacja współpracy.

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 okołobiznesowymi

6.5.6.6. Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji okołobiznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.

#### 6.5.6.7. Formalizacja współpracy.

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

## 7. Zestawienie wskaźników oceny efektywności działania ośrodków innowacji

Wskazanie propozycji wskaźników wiodących i uzupełniających dla każdego komponentu powinno ułatwić zarządzającym ośrodkami dokonanie oceny efektywności działania nawet w sytuacji, kiedy w jednej instytucji funkcjonuje kilka komponentów. W przypadku wskaźników nie chodzi o to, żeby mieć najlepszy wynik, ale żeby prowadzić działalność odpowiednią dla danego komponentu.

Lp.	Rodzaj Ośrodka	Misja	Wskaźnik główny	Wskaźniki uzupełniające	Uwagi
1.	Park naukowy	Organizacja prac badawczych w celu wdrożenia ich rezultatów w przedsiębiorstwie, a także wspieranie procesu tworzenia i rozwoju firm <i>spin-off</i> , <i>spin-out</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liczba wdrożonych rezultatów badań.</li> <li>Liczba przedsiębiorstw, które wdrożyły rezultaty badań.</li> <li>Struktura i dynamika zmian przychodów parku.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wielkość przychodu uzyskanego z komercjalizacji wyników badań<sup>93</sup>.</li> <li>Liczba przedsiębiorstw korzystających z aparatury badawczej parku (w tym: usług badawczych prowadzonych przez park, najmu infrastruktury laboratoryjnej w parku).</li> <li>Liczba przedsiębiorstw – lokatorów parku – zaangażowanych w działalność badawczo-rozwojową (prowadzących własną działalność B+R, zlecających prace badawcze na zewnątrz i biorących udział w partnerskich projektach badawczo-wdrożeniowych jako odbiorca wyników badawczych).</li> <li>Poziom wykorzystania oferty parku związanej z badaniami i rozwojem – liczba usług.</li> <li>Poziom satysfakcji lokatorów z usług parku.</li> <li>Liczba pracowników B+R zatrudnionych przez przedsiębiorstwa – lokatorów parku.</li> <li>Nakłady na działalność B+R poniesione przez lokatorów parku.</li> <li>Poziom wykorzystania oferty parku.</li> <li>Poziom satysfakcji lokatorów z usług parku.</li> </ol>	W przypadku parków mieszanych – należy określić wiodący profil i wybrać mierniki zarówno ich wiodące, jak i drugoplanowe działalności.

Lp.	Rodzaj ośrodka	Misja	Wskaźnik główny	Wskaźniki uzupełniające	Uwagi
2.	Park technologiczny	Wspieranie przedsiębiorstw w procesie rozwoju wdrażanej technologii.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liczba przedsiębiorstw – lokatorów parku – prowadzących działalność technologiczną (opartych na nowych technologiach, wdrażających nowe technologie, prowadzących działalność B+R).</li> <li>Liczba projektów prowadzonych w partnerstwie z jednostkami naukowymi i innymi instytucjami otoczenia biznesu.</li> <li>Dynamika zmian w przychodach firm będących lokatorami.</li> <li>Struktura przychodów parku i dynamika ich zmian.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wartość usług sprzedanych<sup>94</sup> przez park w stosunku do ogółu przychodów i dynamika zmian tego wskaźnika.</li> <li>Procent firm realizujących projekty finansowane z programów wspierających rozwój innowacji.</li> <li>Procent firm zarządzanych przez przedstawicieli środowiska naukowego (właściciele, członkowie władz).</li> <li>Liczba firm, które realizują projekty angażujące w sposób formalny, personalny i finansowy jednostki naukowe, w ogólnej liczbie firm – lokatorów parku technologicznego.</li> <li>Poziom wykorzystania oferty parku.</li> <li>Poziom satysfakcji lokatorów z usług parku.</li> </ol>	<p>W przypadku parków mieszanych – należy określić wiodący profil i wybrać mierniki zarówno ich wiodącej jak i drugoplanowej działalności.</p>
3.	Park przemysłowy	Tworzenie nowych miejsc pracy w wyniku zagospodarowania lub rewitalizacji obszarów przemysłowych i zdegradowanych (środkowo, ekonomicznie, społecznie).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liczba utworzonych miejsc pracy.</li> <li>Powierzchnia zagospodarowanych lub zrewitalizowanych obszarów poprzemysłowych bądź obszarów zdegradowanych.</li> <li>Wielkość nakładów inwestycyjnych lokatorów i ich dynamika.</li> <li>Struktura i dynamika zmian przychodów parku.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Przyrost obrotów firm – lokatorów<sup>95</sup>.</li> <li>Dynamika zmian przychodów lokatorów parku (na podstawie danych jw.).</li> <li>Dynamika zmian wielkości zatrudnienia lokatorów parku.</li> <li>Wielkość inwestycji infrastrukturalnych parku i ich dynamika.</li> <li>Wielkość nakładów inwestycyjnych lokatorów i ich dynamika.</li> <li>Poziom wykorzystania oferty parku.</li> <li>Poziom satysfakcji lokatorów z usług parku.</li> </ol>	<p>W przypadku parków mieszanych – należy określić wiodący profil i wybrać mierniki zarówno ich wiodącej jak i drugoplanowej działalności.</p>

<sup>92</sup> Dane wątpliwe do pozyskania – można je wykorzystywać jako wskaźnik pomocniczy o ograniczonej wiarygodności.

<sup>93</sup> Usługi świadczone na zasadach komercyjnych – w tym czynsze i opłaty za usługi techniczne (bez usług dofinansowanych ze środków UE).

<sup>94</sup> Wskaźnik trudny do uzyskania od lokatorów – badanie wycinkowe na podstawie ogłaszanych sprawozdań finansowych.

Lp.	Rodzaj ośrodka	Misja	Wskaźnik główny	Wskaźniki uzupełniające	Uwagi
4.	Inkubator technologiczny	Wspieranie początkowej fazy rozwoju firm wdrażających nowe technologie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liczba utworzonych firm technologicznych.</li> <li>Liczba wyinkubowanych firm, które przekroczyły piątą lub siódmy rok życia<sup>96</sup>.</li> <li>Liczba firm będących technostarterami<sup>97</sup> w ogólnej liczbie lokatorów inkubatora w danym okresie, wraz z dynamiką zmian.</li> <li>Wzrost zatrudnienia i przychodów firm technologicznych w inkubatorze<sup>98</sup>.</li> <li>Struktura i dynamika zmian przychodów parku.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wartość usług sprzedanych<sup>99</sup> przez inkubator w stosunku do ogółu przychodów i dynamika zmian tego wskaźnika.</li> <li>Sumaryczna wartość środków finansowych służących podniesieniu kapitału spółek/ liczba/ wartość sumaryczna wejść kapitałowych do spółek ulokowanych w parku.</li> <li>Przyrost obrotów firm – lokatorów.</li> <li>Liczba innowacji wdrożonych przez firmy.</li> <li>Procent lokatorów, którzy po opuszczeniu inkubatora utrzymują z nim kontakt (mentoring w inkubatorze, udział w eventach, szkoleniach itd.).</li> <li>Poziom satysfakcji lokatorów z usług inkubatora.</li> <li>Poziom wykorzystania oferty inkubatora.</li> </ol>	
5.	Centrum transferu technologii	Wspieranie wdrażania i komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liczba „wdrożonych”<sup>100</sup> przy wsparciu CTT osiągnięć naukowych.</li> <li>Liczba skomercjalizowanych przy wsparciu CTT wyników badań naukowych i prac rozwojowych.</li> <li>Wartość przychodów uzyskanych z komercjalizacji, w których wsparcia udzielało CTT.</li> <li>Liczba wdrożonych przy wsparciu CTT technologii, know-how w przedsiębiorstwach.</li> <li>Struktura i dynamika zmian przychodów CTT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Struktura i dynamika zmian liczby świadczonych usług.</li> <li>Liczba pozyskanych zleceń do komercjalizacji (w podziale na pozyskane zamówienia z rynku i te zgłoszone przez środowisko naukowe).</li> <li>Wartość usług sprzedanych<sup>101</sup> przez CTT w stosunku do ogółu przychodów i dynamika zmian tego wskaźnika.</li> <li>Liczba uzyskanych przy wsparciu CTT patentów<sup>102</sup>.</li> <li>Liczba podpisanych przy wsparciu CTT umów licencyjnych.</li> <li>Liczba patentów i licencji uzyskanych z „wdrożonych” osiągnięć naukowych.</li> <li>Liczba zainicjowanych kontaktów środowiska akademickiego z biznesem.</li> <li>Liczba utworzonych firm <i>spin-out</i>.</li> <li>Poziom wykorzystania przez klientów oferty CTT.</li> <li>Poziom satysfakcji klientów z usług CTT.</li> </ol>	

Lp.	Rodzaj ośrodka	Misja	Wskaźnik główny	Wskaźniki uzupełniające	Uwagi
6.	Centrum innowacji	Efektywne wspieranie wdrażania innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych w działalności przedsiębiorców, upowszechnianie i wspieranie proinnowacyjnych postaw wśród przedsiębiorców.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liczba zrealizowanych usług<sup>103</sup> ogółem, w tym proinnowacyjnych.</li> <li>Liczba innowacji wdrożonych (w podziale na technologiczne, organizacyjne, marketingowe) w przedsiębiorstwach.</li> <li>Liczba przeszkolonych osób.</li> <li>Struktura i dynamika zmian przychodów Ci.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Struktura rodzajowa i dynamika świadczonych usług, przyrost bądź spadek liczby świadczonych usług.</li> <li>Liczba projektów inwestycyjnych zrealizowanych przy wsparciu Ci<sup>104</sup>,<sup>105</sup>.</li> <li>Liczba przedsiębiorstw, które podjęły współpracę z jednostkami badawczymi.</li> <li>Poziom wykorzystania przez klientów oferty Ci.</li> <li>Poziom satysfakcji klientów z usług Ci.</li> </ol>	

<sup>95</sup> Siedmioletni okres odnosi się do tych podmiotów, które w swoich regulaminach mają pięcioletni okres inkubacji.

<sup>96</sup> „Technostarterzy to osoby związane z uczelnią techniczną lub medyczną (studenci, nauczyciele akademicy), którzy zostają przedsiębiorcami. Także firmy stosujące i wprowadzające na rynek know-how związany z innowacjami technologicznymi, przy czym innowacja oznacza tu połączenie wynalazku i przedsiębiorczości”. Pobrane 10.10.2013 z: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Technostarter>.

<sup>97</sup> Liczone procentowo dla każdej firmy od końca pierwszego roku istnienia do końca trzeciego roku i wyciągnięta z tego średnia.

<sup>98</sup> Usługi świadczone na zasadach komercyjnych – w tym czynsze i opłaty za usługi techniczne (bez usług dofinansowanych ze środków UE).

<sup>99</sup> Pod pojęciem „wdrożenie” rozumiemy rozpoczęcie stosowania czegoś w praktyce bez względu na miejsce, tj. w przedsiębiorstwie, jednostce naukowej, budżetowej.

<sup>100</sup> Usługi świadczone na zasadach komercyjnych (bez usług dofinansowanych ze środków UE).

<sup>101</sup> W przypadku gdy w ramach centrum funkcjonuje rzecznik patentowy.

<sup>102</sup> „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.

<sup>103</sup> 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.).

<sup>104</sup> W przypadku działania w ramach parku lub inkubatora obejmuje tylko klientów zewnętrznych.



## 8. Raport z badania cząstkowego opinii na temat propozycji standardów działania ośrodków innowacji

### Cel badania i struktura badanych ośrodków

W ramach realizacji projektu pt. „Forum Parków Naukowych i Technologicznych”<sup>105</sup> przeprowadzone zostały z ośrodkami innowacji konsultacje dotyczące koncepcji standardów działania.

**Celem badania** było uzyskanie opinii i uwag od osób zarządzających ośrodkami innowacji na temat propozycji standardów oraz zebranie deklaracji chęci ich wdrożenia<sup>106</sup>.

Badanie zostało przeprowadzone przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce w okresie wrzesień - październik 2013 i obejmowało cztery grupy ośrodków innowacji:

1. Parki technologiczne (PT)
2. Inkubatory technologiczne (IT)
3. Centra transferu technologii (CTT)
4. Centra innowacji (CI)

Autorzy badania przyjęli założenie, że jeżeli w instytucji o charakterze innowacyjnym, w ramach której działają takie komponenty jak park technologiczny, inkubator technologiczny lub centrum transferu technologii, funkcjonuje ośrodek szkoleniowo-doradczy, to świadczy on również usługi proinnowacyjne, a to oznacza, że został on uznany za komponent – centrum innowacji.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

<sup>106</sup> Niniejszy raport przedstawia wyniki badania cząstkowego przeprowadzonego w okresie wrzesień – październik 2013 r. Pełny raport z badania dostępny będzie po zakończeniu całego projektu pod koniec grudnia 2013 r.

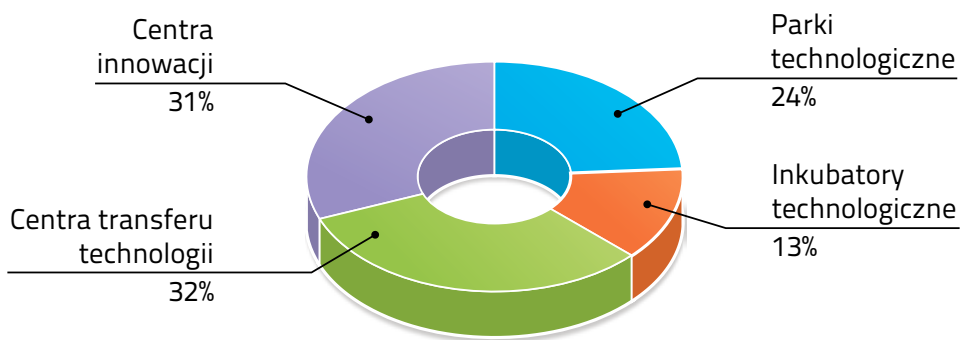
<sup>107</sup> Ponieważ jest to nowy komponent, badania nad nim nie były wcześniej prowadzone. W następnym badaniu SOOIPP zostanie zweryfikowana liczba i zakres działania ośrodków w zakresie tego komponentu.



### Badaniem zostało objętych 149 instytucji, reprezentujących w sumie 219 ośrodków.

Różnica pomiędzy liczbą instytucji a liczbą ośrodków wynika z tego, iż w ramach jednej instytucji może działać kilka komponentów. Z sytuacją taką mamy do czynienia np. w Łódzkim Regionalnym Parku Naukowo-Technologicznym, gdzie w ramach Parku Naukowo-Technologicznego działa również Łódzki Inkubator Technologiczny. Podobnie jest np. w Krakowskim Parku Technologicznym, czy Wrocławskim Parku Technologicznym.

Wykres nr 1. Struktura badanych ośrodków



Opracowanie: Anna Szyńska, SOOIPP

Spośród badanych komponentów największy udział stanowiły Centra Transferu Technologii (32%) i Centra Innowacji (31%), a najmniejszy udział Inkubatory Technologiczne (13%). Parki Technologiczne stanowiły 24% badanych komponentów.

Terytorialnie struktura badanych instytucji wyglądała następująco:

Tabela nr 2. Terytorialny rozkład badanych instytucji

L.p.	Województwo	Liczba instytucji
1	śląskie	19
2	wielkopolskie	17
3	małopolskie	16
4	dolnośląskie	14
5	zachodniopomorskie	10
6	pomorskie	9
7	warmińsko-mazurskie	9
8	łódzkie	9

L.p.	Województwo	Liczba instytucji
9	mazowieckie	8
10	podkarpackie	8
11	lubelskie	8
12	podlaskie	6
13	świętokrzyskie	5
14	kujawsko-pomorskie	5
15	opolskie	3
16	lubuskie	3
<b>Razem</b>		<b>149</b>

Opracowanie: Anna Szyńska, SOOIPP

Badaniem objęte zostały wszystkie regiony w Polsce. Najwięcej badanych instytucji zlokalizowanych było w województwie śląskim (19 instytucji), wielkopolskim (17) i małopolskim (16), natomiast najmniej w województwie lubuskim (3), opolskim (3), kujawsko-pomorskim (5) i świętokrzyskim (5). Procentowy udział badanych instytucji jest zgodny z ilością ośrodków zlokalizowanych w poszczególnych województwach.

Adresatami badania były osoby zarządzające poszczególnymi instytucjami (dyrektorzy, przedstawiciele zarządów, etc.). Zaproszenie do udziału w konsultacjach zostało rozesłane (na imienne adresy osób zarządzających lub ogóle adresy mailowe) drogą mailową do 149 instytucji.

### Przebieg badania

Konsultacje przeprowadzono w oparciu o następujące dokumenty rozesłane do ośrodków drogą mailową:

- krótka informacja na temat koncepcji standardów działania dla ośrodków innowacji,
- lista weryfikacyjna standardów działania OI,
- propozycja deklaracji chęci wprowadzenia standardów działania wypracowanych przez środowisko w kształcie proponowanym przez SOOIPP.

Z uwagi na obszerność uszczegółowień do poszczególnych standardów, do ośrodków rozesłana została lista standardów bez opisów. Pełen opis do standardów został zamieszczony w przygotowanej przez SOOIPP publikacji „Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji”. Ze względu na specyfikę działania w strukturze standardów wyodrębniono dwie grupy ośrodków:

- 1) Parki i inkubatory technologiczne,
- 2) Centra transferu technologii i centra innowacji.

Do każdej z grup została wysłana lista weryfikacyjna odpowiadająca specyfice ich działania.

Lista weryfikacyjna standardów odnosiła się do pięciu obszarów funkcjonowania ośrodków:

- 1) Standardy organizacyjno-prawne,
- 2) Standardy techniczne,
- 3) Standardy zarządzania,
- 4) Standardy świadczenia usług,
- 5) Standardy współpracy z otoczeniem.

Uczestnicy badania zostali poproszeni o przesłanie opinii i uwag na temat przedstawionej propozycji standardów działania OI oraz odesłanie podpisanej deklaracji w przypadku chęci wprowadzenia standardów w swojej instytucji.

Kolejnym etapem badania był kontakt telefoniczny z ośrodkami w celu uzyskania opinii i uwag na temat proponowanych standardów oraz uzyskania deklaracji chęci wdrożenia standardów.

## **Rezultaty badania**

W wyniku badania, uzyskano odpowiedzi z **39 instytucji**, reprezentujących w sumie **84 ośrodki**.

Tabela nr 3. Liczba instytucji, które udzieliły odpowiedzi - rozkład terytorialny

L.p.	Województwo	Liczba instytucji, które udzieliły odpowiedzi (w %)
1	warmińsko-mazurskie	0%
2	zachodniopomorskie	10%
3	podlaskie	17%
4	wielkopolskie	18%
5	małopolskie	19%
6	świętokrzyskie	20%
7	śląskie	21%
8	lubelskie	25%
9	mazowieckie	25%
10	podkarpackie	25%
11	opolskie	33%
12	kujawsko-pomorskie	40%
13	dolnośląskie	43%
14	pomorskie	44%
15	łódzkie	56%
16	lubuskie	67%

Opracowanie: Anna Szyńska, SOOIPP

Najwięcej odpowiedzi otrzymano z województwa dolnośląskiego (6 odpowiedzi) i łódzkiego (5 odpowiedzi). W ujęciu procentowym najwyższy wskaźnik odpowiedzi uzyskano w województwie lubuskim (odpowiedziało 67% spośród badanych instytucji w tym regionie), łódzkim (56%), pomorskim (44%) i dolnośląskim (43%).

Z przeprowadzonego badania wynika, iż proponowane standardy w większości uznane zostały za dobre. Spośród przesłanych odpowiedzi 56% instytucji nie zgłosiło żadnych uwag ani propozycji zmian, uznając m.in., iż lista standardów obejmuje pełen zakres obszarów dotyczący funkcjonowania ośrodków innowacji, jest kompletna i nie wymaga uzupełnienia<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Autorzy badania przyjęli, że jeżeli z instytucji nie przysłało żadnych uwag, ale została przesłana podpisana Deklaracja chęci wdrożenia standardów, to można to uznać za pełną akceptację standardów.

Tabela nr 4. Rodzaje odpowiedzi

Rodzaje odpowiedzi	Liczba instytucji	Udział % wszystkich odpowiedzi
Brak uwag / pełna akceptacja standardów	22	56%
Przesłane uwagi i propozycje zmian	16	41%
Opinia krytyczna	1	3%
<b>Razem</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Opracowanie: Anna Szynka, SOOIPP

Ponad 40% respondentów przesłało uwagi i sugestie dotyczące propozycji standardów. Najważniejsze uwagi dotyczące poszczególnych obszarów standardów zostały przedstawione poniżej.

### Standardy organizacyjno – prawne

Zdaniem trzech z badanych instytucji, niektóre standardy (szczególnie z obszaru standardów organizacyjno – prawnych) są zbyt oczywiste. Podmioty działające na rynku są zobowiązane do ich spełnienia. Nieuzasadnione jest zatem wpisywanie do standardów wymogu spełniania obowiązujących przepisów [8% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

W jednej opinii stwierdzono, iż nie ma potrzeby wyszczególniać punktu 6.5.1.5 „Wywiązywanie się z administracyjnych obowiązków związanych z dokumentowaniem swojej działalności” i 6.5.1.6 „Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami”, ponieważ mieszczą się one w punkcie 6.5.1.4 „**Prowadzenie działalności zgodnie z zapisami w aktach powołujących do życia dany Ośrodek, jego aktualną strategią działania oraz z przepisami obowiązującego prawa**”. Jeśli jednak punkty te są rozpisywane szczegółowo, zaproponowano, aby dodać punkt: „Prowadzenie dokumentacji z zakresu pomocy publicznej zgodnie z przepisami”. Podkreślono również, iż ważną kwestią, która powinna zostać uwzględniona w standardach, jest wdrożenie w instytucji systemu monitorowania zmian w przepisach i dostosowywania się do nich [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

W odniesieniu do standardów dla Centrów Transferu Technologii i Centrów Innowacji wątpliwości dotyczyły m.in. punktu 6.5.1.6 „**Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami**”. Pojawiła się uwaga związana z tym, że jednostki

wewnętrzne nie prowadzą samodzielnie księgowości oraz kadr, i dlatego należy sprecyzować, czy standard ten ma być oceniany w odniesieniu do jednostki transferu technologii, czy w odniesieniu do uczelni jako całości [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

## Standardy techniczne

W jednej z opinii stwierdzono, iż standardy działania Parków i Inkubatorów Technologicznych (z obszaru standardów technicznych i standardów zarządzania) dotyczą większości podmiotów działających na rynku i nie są one wyznacznikiem wyróżniającym parki i inkubatory technologiczne. Parki i inkubatory technologiczne powinny stosować standardy, które jednoznacznie wskazują na to, czy dany podmiot spełnia założenia przewidziane dla tego typu instytucji.

Jeśli chodzi o standardy techniczne dla Parków i Inkubatorów Technologicznych, pojawiła się uwaga, iż standard 6.4.2.5. „**Posiadanie dostępu do baz danych dobranych zgodnie z profilem branżowym ośrodka i potrzebami klientów**” wymusza konieczność zakupu baz danych, a w przypadku, kiedy Park promuje wiele branż, nie jest możliwe tworzenie i zakup tak wielu baz do wykorzystania przez klientów Parku [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

Zastrzeżenia dotyczyły też punktu 6.4.2.6. „**Dostępność pomieszczeń dla osób niepełnosprawnych ruchowo**”. Zwrócono uwagę, że w niektórych obiektach może nie być możliwości spełnienia tego standardu (np. ze względu na wytyczne konserwatora zabytków). Wątpliwości dotyczyły tego, czy standard ten powinien dotyczyć całości czy jedynie części posiadanych powierzchni, gdyż zapewnienie dostępności dla osób niepełnosprawnych do wszystkich pomieszczeń jest niekiedy nieracjonalne ze względów technicznych [5% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

Odnosnie tego standardu zaproponowano, aby uwzględnić też wyposażenie dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych (np. sprzęt i oprogramowanie dla osób niewidomych/niedosłyszących) oraz kompetencje pracowników w zakresie obsługi osób niepełnosprawnych.

Zastrzeżenia (ze strony dwóch respondentów) do standardu 6.4.2.8. „**Zapewnienie całodobowej dostępności pomieszczeń zajmowanych przez lokatorów**” dotyczyły tego, że nie powinien on być sformułowany w tak kategorię, a jednocześnie tak ogólny sposób.

Osoby zarządzające zwracały uwagę, iż w niektórych przypadkach zapewnienie całodobowej dostępności pomieszczeń nie jest możliwe. Dlatego też proponowano, zmianę sformułowania „zapewnienie” na „umożliwienie”, tak aby istniała większa swoboda w regulacjach wewnętrznych dotyczących dostępu do obiektów [5% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

### Standardy zarządzania

W obszarze standardów zarządzania uwagi dotyczyły m.in. standardu 6.4.3.8. **„Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego skłaniającego pracowników do wydajniejszej pracy, a określone grupy pracowników do kreatywności”**. Zdaniem jednego z respondentów punkt ten sugeruje przygotowanie odrębnego dokumentu kadrowego, co nie jest uzasadnione w strukturach mniejszych instytucji. W takich przypadkach wystarczy, aby odpowiednie zapisy pojawiły się w regulaminach pracy i regulaminach wynagradzania. Ponadto rozwinęta część opisowa wskazująca skutek jest zbędna, ponieważ już z samej definicji systemy motywacyjne mają skłaniać pracowników do większej wydajności i/lub kreatywności”. Również punkt 6.4.3.7 **„Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników”** sugeruje przygotowanie odrębnego dokumentu kadrowego.

Podkreślono, że plan ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników powinien zostać opracowany i wdrożony, ale wiąże się to z kosztami [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi]. Poza tym podkreślono, iż w obrębie standardów zarządzania niezbędne jest posiadanie przez instytucję jasnych i przejrzystych zasad finansowania działalności [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

Sugerowano również, aby w związku z koniecznością zapewnienia wysokiego poziomu usług OI, rozważyć możliwość wprowadzenia kryterium posiadania odpowiedniego systemu zarządzania jakością, dzięki któremu zapewniona jest odpowiednia jakość usług, sprawny system monitoringu poziomu zadowolenia odbiorców, ułatwiona ocena np. przez jednostki zewnętrzne kontrolujące realizowane projekty UE [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

### Standardy świadczenia usług

Sugerowano przeredagowanie punktu 6.4.4.4. **„Oferowanie dostępu do własnych bądź zewnętrznych laboratoriów i jednostek badawczych”** ze względu na to, iż sformułowanie

„oferowanie dostępu” sugeruje niemal pełny dostęp, a nie jest to możliwe [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

### **Standardy współpracy z otoczeniem**

W odniesieniu do standardów współpracy z otoczeniem (z jednostkami administracji publicznej) pojawiła się obawa przed zbyt dużą formalizacją ośrodków. Użycie zwrotu „formalizacja” (w punkcie 6.4.5.3 „**Formalizacja współpracy**”) nie jest zgodne z ogólną ideą ośrodków innowacji jako instytucji, które dążą w swoich działaniach do elastyczności i odbiurokratyzowania [3% badanych, którzy udzielili odpowiedzi].

Standardy współpracy z otoczeniem powinny uwzględniać również:

- udział w działaniach organizacji zrzeszających ośrodki innowacyjności i działających na rzecz instytucji otoczenia biznesu,
- udział ośrodków w budowaniu i konsultacjach polityki dotyczącej innowacyjności.

Jako uzupełnienie do listy standardów zaproponowano:

- 1) Standard komunikacyjny,
- 2) Standard administracji samorządowych,
- 3) Standard instytucji rynku pracy,
- 4) Standard obsługi klienta.

### **Konkluzje z badania częściowego**

Podjęta inicjatywa mająca na celu opracowanie standardów działania została pozytywnie oceniona przez osoby zarządzające ośrodkami innowacji. Podkreślano, iż jest to trudna inicjatywa ale jednocześnie bardzo ważna z punktu widzenia oceny efektywności funkcjonowania ośrodków i wspomagania ich rozwoju. Wskazano też, iż ośrodki innowacji w Polsce to instytucje o bardzo dużej różnorodności organizacyjnej i funkcjonalnej, więc formułując dla nich standardy należy zachować duży stopień uogólnienia. Z otrzymanych odpowiedzi wynika, iż ośrodki w dużym stopniu działają już w oparciu o proponowane standardy, a część instytucji jest zainteresowana ich wdrożeniem.



Na podstawie zebranych opinii można stwierdzić, iż pojawiła się obawa przed zbytnią formalizacją działania ośrodków, które z założenia powinny mieć pozostawiony duży stopień swobody, aby móc realizować swoje zadania. Podkreślano również, iż wdrożenie i przestrzeganie standardów wiąże się z kosztami, ale z drugiej strony stanowi ważne narzędzie wspomagania rozwoju ośrodków.

Zastrzeżenia dotyczyły m.in. standardów, które są trudne do spełnienia (jak np. zapewnienie całodobowej dostępności pomieszczeń zajmowany przez lokatorów) oraz standardów postrzeganych jako kosztochłonne (np. posiadanie dostępu do baz danych lub doskonalenie kompetencji pracowników ośrodków). Podkreślano też, że przedstawione standardy po pewnym okresie od ich wdrożenia powinny zostać ponownie poddane ocenie i zmodyfikowane.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że pomimo możliwości zapoznania się zaledwie z ramowymi założeniami, ponad połowa instytucji, które udzieliły odpowiedzi, wyraziła zainteresowanie wdrożeniem standardów i przesłała podpisaną deklarację<sup>109</sup>. Jest to dobry prognostyk dla dalszych prac w zakresie rozbudowy standardów działania ośrodków innowacji.

---

<sup>109</sup> W wyniku badania cząstkowego, do października 2013 r., uzyskano deklaracje z ponad 20 instytucji.

## 9. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszej publikacji standardy działania wybranych ośrodków innowacji są pierwszą w Polsce **propozycją wzorców ich organizacji i działania**. Zostały one opracowane w ścisłej współpracy ze środowiskiem ośrodków innowacji. Skonstruowanie standardów w taki sposób, by przyczyniały się do efektywnego funkcjonowania ośrodków oraz by odpowiadały na realne potrzeby i oczekiwania ich klientów, było możliwe dzięki przychylności ośrodków dla tej inicjatywy oraz aktywnemu zaangażowaniu się w nią wielu przedstawicieli tego środowiska.

Zadanie, którego podjęli się autorzy, okazało się skomplikowane i wymagało wielu konsultacji z ośrodkami, w celu osiągnięcia konsensusu co do ostatecznego kształtu tej propozycji. Istotnym wsparciem w pracach koncepcyjnych była współpraca ze środowiskiem naukowym zajmującym się aspektami innowacyjności gospodarki oraz z przedstawicielami administracji samorządowej, którzy współuczestniczyli w kształtowaniu standardów.

Standardy powinny być rozumiane jako propozycja i wzorzec, który ośrodki mogą wykorzystać w swojej działalności. To od nich powinno zależeć, czy wprowadzą standardy – i decyzja ta powinna być niezależna, wolna od wszelkich nacisków. Natomiast nad przestrzeganiem standardów powinny czuwać – w opinii uczestników spotkań networkingowych – aktywne organizacje skupiające ośrodki innowacji – posiadające wieloletnie doświadczenie i obdarzone zaufaniem środowiska<sup>110</sup>.

Standardy należy traktować jako narzędzie wspomagające działalność OI – nie powinny być używane jako narzędzie dyskwalifikacji uderzającej w tych, którzy w większym czy mniejszym zakresie ich nie spełniają. Dotyczy to zarówno aspektu dostępu do usług służących rozwojowi samych ośrodków, jak i możliwości pozyskania finansowania na świadczone przez nie usługi.

Autorzy opracowania są przekonani o tym, że posługiwanie się przez ośrodki innowacji przedstawionymi wzorcami działania w formie tak zbudowanych standardów pozwoli na osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu jakości świadczonych usług, zwiększenie ich

<sup>110</sup> W trakcie spotkań networkingowych uczestnicy częstokroć wskazywali SOOIPP jako organizację, która w ich opinii powinna podjąć działania w tym zakresie oraz prace nad zidentyfikowaniem standardów działania ośrodków.

efektywności. To z kolei powinno pociągać za sobą ich dalszy rozwój, umocnienie pozycji na rynku oraz wpłynąć na rozwój regionalny i – ostatecznie – na rozwój gospodarki innowacyjnej w Polsce.

W tym miejscu należy jednak jeszcze raz podkreślić, że standardy nie mogą być narzędziem piętnującym te ośrodki, które nie spełniają bądź spełniają częściowo zaproponowane standardy. To, czy ośrodki zdecydują się na wdrożenie i stosowanie standardów, powinno zależeć jedynie od nich i być wynikiem ich autonomicznej decyzji, wolnej od wszelkiej presji. Standardy działalności nie mogą być narzędziem dyskryminacji, a głównym założeniem ich opracowania i prezentacji jest wspieranie rozwoju ośrodków innowacji w Polsce. Taka była początkowa przesłanka zbudowania standardów – i pozostała ona niezmienną również po zakończeniu prac nad ich określeniem.

## 10. Lista weryfikacyjna standardów działania OI

Lp.	Standardy dla parków i inkubatorów	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
<b>Standardy organizacyjno-prawne</b>					
6.4.1.1.	Potwierdzona dokumentami założycielskimi forma prawna działania.				
6.4.1.2.	Posiadanie niezbędnych dokumentów legislacyjnych, umożliwiających funkcjonowanie ośrodka.				
6.4.1.3.	Posiadanie aktualnej strategii działania w formie dokumentu zatwierdzonego przez władze organizacji i jej realizowanie.				
6.4.1.4.	Prowadzenie działalności zgodnie z zapisami aktów powołujących ośrodek do życia i jego aktualną strategią działania.				
6.4.1.5.	Wywiązywanie się z obowiązków administracyjnych związanych z dokumentowaniem działalności ośrodka.				
6.4.1.6.	Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami.				
6.4.1.7.	Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań publiczno-prawnych i innych przeterminowanych zobowiązań finansowych.				
<b>Standardy techniczne</b>					
6.4.2.1.	Posiadanie lokalizacji adekwatnej do profilu i specjalizacji ośrodka.				
6.4.2.2.	Wielkość powierzchni użytkowych (opcjonalnie laboratoriów) i gruntów wyposażonych w niezbędne media i instalacje, zgodnie ze specjalizacją instytucji, powinna zapewniać wpływ z wynajmu w wysokości pokrywającej co najmniej bieżące koszty stałe ich funkcjonowania.				
6.4.2.3.	Posiadanie powierzchni użytkowej spełniającej normy BHP, przystosowanej do świadczenia doradztwa i organizacji szkoleń, w tym szkoleń z wykorzystaniem technologii multimedialnych.				
6.4.2.4.	Dysponowanie różnorodnymi środkami telekomunikacji w postaci telefonu, szerokopasmowego Internetu.				

Lp.	Standardy dla parków i inkubatorów	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
6.4.2.5.	Posiadanie dostępu do baz danych dobranych zgodnie z profilem branżowym ośrodka i z potrzebami klientów.				
6.4.2.6.	Dostępność ośrodka dla osób niepełnosprawnych ruchowo.				
6.4.2.7.	Dysponowanie wspólnymi przestrzeniami dostępnymi dla lokatorów, zapleczem socjalnym dla pracowników i klientów ośrodka, zgodnie z normami BHP				
6.4.2.8.	Umożliwienie całodobowej dostępności pomieszczeń zajmowanych przez lokatorów.				
6.4.2.9.	Zapewnienie ochrony budynku/ów oraz monitoringu obiektu/terenu.				
6.4.2.10.	Zapewnienie utrzymania czystości terenu i pomieszczeń użytkowanych wspólnie.				
6.4.2.11.	Zapewnienie utrzymania sprawności technicznej oraz konserwacji infrastruktury i wyposażenia.				
<b>Standardy zarządzania</b>					
6.4.3.1.	Posiadanie struktury organizacyjnej odpowiedniej do specyfiki działania ośrodka.				
6.4.3.2.	Opracowanie koncepcji i realizacja planu promocji oraz informacji o osiągnięciach i potencjale ośrodka.				
6.4.3.3.	Opracowanie i wdrożenie procedur kontroli wewnętrznej i ewaluacji działań ośrodka, systematyczna ich analiza oraz podejmowanie niezbędnych kroków w celu wyeliminowania słabości organizacyjnych.				
6.4.3.4.	Określenie zasad i warunków współpracy z podwykonawcami oraz obsługą techniczną.				
6.4.3.5.	Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.				
6.4.3.6.	Określenie niezbędnych kompetencji do realizacji określonych zadań.				

Lp.	Standardy dla parków i inkubatorów	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
6.4.3.7.	Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.				
6.4.3.8.	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego, składającego pracowników do wydajniejszej pracy, a określone grupy pracowników – także do kreatywności.				
6.4.3.9.	Dysponowanie kompetentnym personelem „pierwszego kontaktu” z klientami.				
6.4.3.10.	Prowadzenie marketingu wewnętrznego.				
6.4.3.11.	Udział ekspertów i trenerów zewnętrznych w funkcjonowaniu ośrodka, np. poprzez ich aktywne uczestnictwo w gremiach doradczych, programowych i eksperckich.				
6.4.3.12.	Monitorowanie jakości i skuteczności świadczonych usług.				
<b>Standardy świadczenia usług</b>					
6.4.4.1.	Opracowanie i przestrzeganie procedur naboru lokatorów, pozwalających na realizację misji ośrodka.				
6.4.4.2.	Oferowanie pomieszczeń dostosowanych do prowadzenia działalności biznesowej.				
6.4.4.3.	Oferowanie wynajmu sal konferencyjnych i szkoleniowych oraz do spotkań biznesowych, wraz z urządzeniami technicznymi niezbędnymi do właściwej obsługi spotkań.				
6.4.4.4.	Oferowanie dostępu do własnych bądź zewnętrznych laboratoriów i jednostek badawczych.				
6.4.4.5.	Dysponowanie całkowicie wyposażonym zapleczem sekretarsko-recepcyjnym.				
6.4.4.6.	Wspieranie rozwoju firm lokatorów.				
6.4.4.7.	Opracowanie i wdrażanie planu rozwoju networkingu wewnętrznego oraz wspieranie współpracy lokatorów.				

Lp.	Standardy dla parków i inkubatorów	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
6.4.4.8.	Stymulowanie i pomoc w nawiązywaniu współpracy z firmami z innymi ośrodków.				
6.4.4.9.	Stymulowanie firm będących lokatorami i pomoc przy ich wejściu na rynki zagraniczne.				
6.4.4.10.	Opracowanie planu i budowa relacji ośrodka z lokatorami.				
6.4.4.11.	Prowadzenie monitoringu, zapewniającego identyfikację nowych potrzeb lokatorów i weryfikującego obecne, oraz odpowiadanie na to zapotrzebowanie.				
<b>Standardy współpracy z otoczeniem</b>					
6.4.5.1.	Opracowanie i realizacja planu networkingu w zakresie kontaktów zewnętrznych i współdziałania z otoczeniem.				
6.4.5.2.	Podtrzymywanie współpracy z jednostkami administracji publicznej.				
6.4.5.3.	Formalizacja współpracy.				
6.4.5.4.	Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych pod kątem możliwości nawiązania współpracy.				
6.4.5.5.	Formalizacja współpracy.				
6.4.5.6.	Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji okołobiznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.				
6.4.5.7.	Formalizacja współpracy.				

Lp.	Standardy działania dla centrów transferu technologii i centrów innowacji	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
<b>Standardy organizacyjno-prawne</b>					
6.5.1.1.	Potwierdzona dokumentami założycielskimi forma prawna działania.				
6.5.1.2.	Posiadanie wszystkich niezbędnych dokumentów legislacyjnych, umożliwiających funkcjonowanie ośrodka.				
6.5.1.3.	Posiadanie aktualnej strategii rozwoju i działania – w formie dokumentu zatwierdzonego przez władze organizacji – i jej realizowanie.				
6.5.1.4.	Prowadzenie działalności zgodnie z zapisami aktów powołujących do życia dany ośrodek, z jego aktualną strategią działania oraz z przepisami obowiązującego prawa.				
6.5.1.5.	Wywiązywanie się z administracyjnych obowiązków związanych z dokumentowaniem swojej działalności.				
6.5.1.6.	Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami.				
6.5.1.7.	Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań publicznoprawnych i innych przeterminowanych zobowiązań finansowych.				
<b>Standardy techniczne</b>					
6.5.2.1.	Posiadanie właściwej lokalizacji.				
6.5.2.2.	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.				
6.5.2.3.	Posiadanie zaplecza technicznego w postaci biura wyposażonego w sprzęt komputerowy, kserokopiarki, skaner itp.				
6.5.2.4.	Dysponowanie środkami komunikacji w postaci telefonu, dostępu do szerokopasmowego Internetu.				
6.5.2.5.	Posiadanie dostępu do baz danych dostosowanych do potrzeb klientów.				



Lp.	Standardy działania dla centrów transferu technologii i centrów innowacji	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
6.5.2.6.	Dostępność pomieszczeń dla osób niepełnosprawnych ruchowo.				
6.5.2.7.	Dysponowanie zapleczem socjalnym dla pracowników i klientów ośrodka, zgodnie z normami BHP.				
<b>Standardy techniczne</b>					
6.5.3.1.	Posiadanie odpowiedniej struktury organizacyjnej.				
6.5.3.2.	Opracowanie i realizacja planu promocji oraz informowania otoczenia o osiągnięciach i potencjale ośrodka.				
6.5.3.3.	Opracowanie i wdrożenie procedur kontroli wewnętrznej i ewaluacji działań ośrodka, systematyczna ich analiza oraz podejmowanie niezbędnych kroków w celu wyeliminowania słabości.				
6.5.3.4.	Określenie przejrzystych warunków współpracy z podwykonawcami.				
6.5.3.5.	Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.				
6.5.3.6.	Określenie kompetencji pracowników, niezbędnych do realizacji powierzonych im zadań.				
6.5.3.7.	Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.				
6.5.3.8.	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego składającego się z pracowników do wydajniejszej pracy, a określone grupy pracowników – także do kreatywności.				
6.5.3.9.	Dysponowanie kompetentnym personelem „pierwszego kontaktu” z klientami oraz dobrze przygotowanymi konsultantami i trenerami w wiodących dziedzinach działania instytucji.				
6.5.3.10.	Prowadzenie marketingu wewnętrznego.				
6.5.3.11.	Zaangażowanie ekspertów i trenerów zewnętrznych w funkcjonowanie ośrodka, np. poprzez ich aktywny udział w gremiach doradczych, programowych i eksperckich.				

Lp.	Standardy działania dla centrów transferu technologii i centrów innowacji	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
6.5.3.12.	Monitorowanie jakości pracy zespołu.				
<b>Standardy świadczenia usług w centrach transferu technologii</b>					
6.5.4.1.	Oferowanie usług doradczych.				
6.5.4.2.	Oferowanie dostępu do baz danych dopasowanych do potrzeb klientów.				
6.5.4.3.	Promowanie i oferowanie przedsiębiorstwom najnowszych technologii opracowanych w jednostkach badawczo-naukowych.				
6.5.4.4.	Pośredniczenie w pozyskaniu lub sprzedaży określonej technologii i tworzenie platform współpracy między jednostką naukową a przedsiębiorcą.				
6.5.4.5.	Oferowanie wysokiej jakości usług.				
<b>Standardy świadczenia usług w centrach innowacji</b>					
6.5.5.1.	Oferowanie proinnowacyjnych usług doradczych.				
6.5.5.2.	Oferowanie dostępu do baz danych stosownie do potrzeb klientów.				
6.5.5.3.	Promowanie i oferowanie przedsiębiorstwom najnowszych technologii, wyników badań, know-how opracowanych w jednostkach naukowych.				
6.5.5.4.	Pośredniczenie w pozyskaniu określonej technologii i tworzenie platform współpracy między jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami.				
6.5.5.5.	Oferowanie wysokiej jakości usług.				
<b>Standardy współpracy z otoczeniem</b>					
6.5.6.1.	Opracowanie i realizacja planu networkingu w obszarze kontaktów zewnętrznych i współdziałania z otoczeniem.				
6.5.6.2.	Podtrzymywanie współpracy z jednostkami administracji publicznej.				
6.5.6.3.	Formalizacja współpracy.				

Lp.	Standardy działania dla centrów transferu technologii i centrów innowacji	Spełnia	Spełnia częściowo	Nie spełnia	Uwagi
6.5.6.4.	Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.				
6.5.6.5.	Formalizacja współpracy.				
6.5.6.6.	Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji około biznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.				
6.5.6.7.	Formalizacja współpracy.				



## 11. Bibliografia

1. Adamska, J. i Kotra, J. (2011), *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*. Poznań-Gliwice: PARP.
2. Almeida, A., Santos, C. i Silva, M.R. (2008), *Bridging science to economy: The role of science and technologic parks in innovation strategies in „follower” regions*, „FEP Working Papers”, nr 302. Uniwersytet Porto, Wydział Ekonomii. Pobrane 30 sierpnia 2013 z: <http://wps.fep.up.pt/wps/wp302.pdf>.
3. Andersen, J.B. (2008), *Establishment of Nordic innovation centres in Asia?*. Kopenhaga: Norden – Nordic Council of Ministers. Pobrane 29 sierpnia 2013 z: [http://www.nordicinnovation.org/Global/\\_Publications/Reports/2008/Establishing\\_nordic\\_innovation\\_representation\\_in\\_asia\\_english.pdf](http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2008/Establishing_nordic_innovation_representation_in_asia_english.pdf).
4. Austin, A.E., Brocato, J.J. i Rohrer, J.D. (1997), *Institutional missions, multiple faculty roles: Implications for faculty development*, [w:] D. DeZure (red.), *To improve the Academy*, nr 16. Stillwater, OK: New Forums Press Inc, s. 3–20.
5. Bailey, T.R. i Morest, V.S. (2004), *The organizational efficiency of multiple missions for community colleges*. Nowy Jork: Uniwersytet Columbia, Teachers College, Community College Research Centre. Pobrane 14 października 2013 z: [http://www.cfder.org/uploads/3/0/4/9/3049955/the\\_organizational\\_efficiency\\_of\\_multiple\\_missions\\_for\\_community\\_colleges.pdf](http://www.cfder.org/uploads/3/0/4/9/3049955/the_organizational_efficiency_of_multiple_missions_for_community_colleges.pdf).
6. Barski, R. i Cook, T. (2011), *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*. Warszawa: PARP.
7. Bartlett, L. (2005), *An exploration of contemporary meanings of social enterprise*. Australasian Institute for Social Entrepreneurship. Pobrane 20 lipca 2006 z: <http://www.Accord.Org.au/social/infobriefs/exp>.
8. Bąkowski, A. i Mażewska, M. (red.) (2012), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2012*. Warszawa: SOOIPP, PARP.
9. Bornstein, D. (2004), *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oksford: Oxford University Press.
10. Boschee, J. (2006), *Migrating from innovation to entrepreneurship: How non-profits are moving toward sustainability and self-sufficiency*. Minneapolis: Encore! Press.
11. Boschee, J. i McClurg, J. (2003), *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Pobrane 5 grudnia 2005 z: [www.se-alliance.org/better\\_understanding.pdf](http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf).

12. Bull, M. (2008), *Challenging tensions: Critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, nr 14(5), s. 268–275.
13. Dees, J.G. (2001), *The meaning of social entrepreneurship*. Pobrane 7 listopada 2005 z: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf).
14. Dees, S. i Szontagh, K. (2011), *Knowledge service supplies and business marketing tasks of higher education institutions*, „Regional and Business Studies”, t. 3, nr 1, s. 89–102.
15. Dyrektywa 98/34/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 czerwca 1998 roku ustanawiająca procedurę udzielania informacji w zakresie standardów technicznych oraz przepisów dotyczących usług społeczeństwa informacyjnego, s. 7. Pobrane 10.10.2013 z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.o?uri=CONSLEG:1998L0034:20070101:EN:PDF>.
16. Europejski Fundusz Inwestycyjny (2005), *Technology transfer accelerator (TTA). Final report*. Pobrane 30 sierpnia 2013 z [http://www.eif.org/attachments/venture/resources/TTA\\_FinalReport\\_\\_Sept-Oct2005.pdf](http://www.eif.org/attachments/venture/resources/TTA_FinalReport__Sept-Oct2005.pdf).
17. Guliński, J. i Matusiak, K.B. (red.) (2010), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*. Poznań-Łódź-Wrocław-Warszawa: PARP.
18. Johnson, S. (2000), *Literature review on social entrepreneurship*. Pobrane 7 listopada 2005 z: <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications>.
19. Karwińska, A. i Wiktor, D. (2008), *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna Teksty” 6/2008. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Pobrane 28 sierpnia 2013 z: [http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf).
20. Kitzinger, J. (1995), *Introducing focus groups*, „British Medical Journal”, nr 311, s. 299–302.
21. Komisja Europejska (2006), *Social economy enterprises. Importance of social economy enterprises*. Pobrane 10 maja 2006 z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises>.
22. Komninos, N. (2002), *Intelligent cities: Innovation, knowledge systems and digital spaces*. Londyn/Nowy Jork: Spon Press.
23. Kowalak, B. (2010), *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Raport 2010*. Warszawa: PARP.
24. Kozieł, M. (red.) (2005), *Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*. Warszawa: Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych.

25. Krueger, R.A. i Casey, M.A. (2000), *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
26. Lavelle, J. i in. (1997), *Pomoc w samozatrudnieniu – Inkubator Przedsiębiorczości*. Warszawa: MPiPS.
27. Laville, J.-L. i Nyssens, M. (2001), *The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach*, [w:] C. Borzaga, i J. Defourny (red.), *The emergence of social enterprise*. Londyn: Routledge, s. 312–332.
28. Lewis, D.A., Harper-Anderson, E. i Molnar, L.A. (2011), *Incubating success: Incubation best practices that lead to successful new ventures*. Michigan: Uniwersytet Michigan. Pobra-  
ne 29 sierpnia 2013 z: [http://www.edaincubatorool.org/pdf/Master%20Report\\_FINALDownloadPDF.pdf](http://www.edaincubatorool.org/pdf/Master%20Report_FINALDownloadPDF.pdf).
29. Mair, J. i Marti, I. (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, „Journal of World Business”, t. 41, nr. 1, s. 36–44.
30. Matusiak, K.B. (red.) (2011), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: PARP.
31. Matusiak, K.B. (red.) (2011), *Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych*. Warszawa: PARP.
32. Mażewska, M. (2011), *Budowa kompetencji kadr*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych*. Warszawa: PARP, s. 53–65.
33. Mażewska, M., Rabczenko, A. i Tórz, A. (2011), *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*. Warszawa: PARP.
34. Mian, S.A. (1997), *Technology business incubation: Learning from the US experience*, [w:] *Technology incubators: Nurturing small firms*. Paryż: OECD, s. 53–62.
35. Mort, G.S., Weerawardena, J. i Carnegie, K. (2003), *Social entrepreneurship: Towards conceptualisation*, „International Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing”, t. 8, nr 1, s. 76–88.
36. PEFC (2012), *Proces ustanawiania standardu – wymagania. PEFC PL 1001:2012*. Sękowin Stary: PEFC Polska. Pobra-  
ne 10 października 2013 z: <http://www.pefc-polska.pl/dokumenty/pefc-pl-1001-proces-ustanawiania-standardu.pdf>.
37. Perrini, F. (2006), *Social entrepreneurship domain: Setting boundaries*, [w:] F. Perrini (red.), *The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, s. 1–25.

38. Salvador, E., Mariotti I. i Conicella, F. (2013), „*Science Park or Innovation Cluster?*”. *Similarities and differences in physical and virtual firms' agglomeration phenomena*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, nr 19(6), s. 656-674.
39. UNIDO (1997), *Industrial Estates: Principles and Practices*. Wiedeń: UNIDO.
40. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz.U.2003.159.1537).
41. Vidal, I. (2001), *Spain: Social enterprises as a response to employment policy failure*, [w:] C. Borzaga i J. Defourny (red.), *The emergence of social enterprise*. Londyn: Routledge, s. 203–219.
42. Vilà, P.C. i Pagès J.L. (2008), *Science and technology parks. Creating new environments favourable to innovation*, [w:] *Paradigmes*, maj 2008, s. 141–149.
43. Weerawardena, J. i Mort, G.S. (2006), *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*, „Journal of World Business”, t. 41, nr 1, s. 21–35.
44. Whicker M.L. i Mo, C. (2002), *The impact of agency mission on agency budget strategy: A deductive theory*, [w:] A. Khan i W.B. Hildreth (red.), *Budget Theory in the Public Sector*. Westport, Connecticut/Londyn: Quorum Books, s. 216–245.
45. Zanasi L. (2001), *Needs assessment for a Yukon technology incubator/accelerator*. Po-  
brane 29 sierpnia 2013 z: <http://www.yukonomics.ca/reports/IncubatorReport.pdf>.



## 12. Netografia

1. Brytyjski Instytut Normalizacyjny (BSI): <http://www.bsigroup.com>.
2. Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com>.
3. Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych: <http://www.ofop.eu>.
4. Spice Group – Science Parks and Innovation Center Experts: <http://www.spice-group.net>.
5. The Mexican Association of Industrial Parks: <http://www.ampip.org.mx>.
6. Wikipedia: <http://www.pl.wikipedia.org>.





**Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP)** powstało jesienią 1992 r. W 2013 r. w Stowarzyszeniu działa: 202 członków indywidualnych oraz 46 członków wspierających, jakimi są ośrodki innowacji i przedsiębiorczości oraz inne instytucje zajmujące się promocją przedsiębiorczości i rozwojem lokalnym.

**Misją Stowarzyszenia** jest wspomaganie powstawania i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw i regionów poprzez merytoryczne oraz organizacyjne wsparcie organizatorów i kadry zarządzającej ośrodkami innowacji i przedsiębiorczości w Polsce.

**Główne cele Stowarzyszenia obejmują:**

1. doskonalenie kwalifikacji organizatorów i pracowników ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz obrona ich interesów;
2. popularyzację wiedzy i osiągnięć naukowych oraz praktycznych w zakresie organizacji i działania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości;
3. wspomaganie transferu technologii i innowacji oraz działania na rzecz wzrostu konkurencyjności sektora MŚP;
4. tworzenie modelowych rozwiązań wspomagania przedsiębiorczości i ograniczania bezrobocia;
5. popieranie, tworzenie sieci i promowanie nowych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości;
6. promowanie działań edukacyjnych i badań w dziedzinie realizacji celów statutowych Stowarzyszenia.

Cele Stowarzyszenia są realizowane poprzez: tworzenie systemu informacji, organizowanie zebrań, odczytów, szkoleń, konsultacji, konferencji, sympozjów, konkursów i zjazdów, wydawanie materiałów informacyjnych, i szkoleniowych, inspirowanie i prowadzenie badań nad przedsiębiorczością i innowacjami, rozwojem regionalnym i lokalnym, współdziałanie z samorządami, administracją lokalną i centralną oraz placówkami naukowymi i badawczymi.

Stowarzyszenie pełni funkcję sieci koordynującej i inspirującej osoby i organizacje wspierające szeroko rozumianą przedsiębiorczość, innowacyjność i rozwój lokalny/regionalny. W ramach SOOIPP funkcjonują zespoły eksperckie specjalizujące się w różnych dziedzinach aktywności ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Poczynając od organizacji i zarządzania, a na aspektach polityki regionalnej i strategiach rozwoju na różnych poziomach kończąc. Członkowie i eksperci Stowarzyszenia aktywnie uczestniczą w opracowywaniu dokumentów programowych w regionach i na szczeblu centralnym. Zagraniczna aktywność SOOIPP sięga daleko poza granice naszego kraju.

Partnerzy projektu:



STOWARZYSZENIE ORGANIZATORÓW  
OŚRODKÓW INNOWACJI  
I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE