

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

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

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

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

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

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl). Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

			2011	2011		

## Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii




**Elżbieta Książek**  
**Jean-Marie Pruvot**

**Budowa sieci współpracy  
i partnerstwa dla komercjalizacji  
wiedzy i technologii**

Komplementarnym elementem publikacji jest audycja audio:  
*Sieci współpracy ośrodków innowacji*

Audycja jest dostępna na Portalu Innowacji:  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

**Budowa sieci współpracy  
i partnerstwa dla komercjalizacji  
wiedzy i technologii**

**Autorzy:  
Elżbieta Książek  
Jean-Marie Pruvot**

Poznań/Lille 2011

**Autorzy** Elżbieta Książek  
Jean-Marie Pruvot

**Recenzent** dr Agnieszka Turyńska-Gmur

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

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

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

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

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

ISBN 978-83-7633-079-2

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

**Druk** Drukarnia MuruGumbel

# Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	7
<b>1. Charakterystyka sieci ośrodków innowacji . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1. Czym jest sieć? . . . . .	11
1.2. Korzyści współpracy ośrodków . . . . .	13
1.3. Niebezpieczeństwa związane z sieciowaniem . . . . .	15
1.4. Cechy sieci idealnej . . . . .	15
1.5. Modele sieci . . . . .	16
<b>2. Proces tworzenia sieci . . . . .</b>	<b>19</b>
2.1. Od czego zacząć? . . . . .	19
2.2. Zasady współpracy i standardy . . . . .	21
2.3. Motywowanie partnerów . . . . .	25
2.4. Finansowanie sieci . . . . .	27
2.5. Przejrzysta oferta . . . . .	29
2.6. Budowanie wspólnej marki . . . . .	31
<b>3. Narzędzia pracy sieciowej . . . . .</b>	<b>33</b>
3.1. Koordynator sieci . . . . .	33
3.2. Elektroniczne narzędzia współpracy . . . . .	35
3.3. Wspólne zasoby . . . . .	36
<b>4. Przykłady sieci ośrodków innowacji . . . . .</b>	<b>39</b>
4.1. SPOW – Sieć Parków Technologicznych Walonii . . . . .	39
4.2. SIS – wspólny system raportowania wyników instytucji otoczenia biznesu z Bretanii . . . . .	40
4.3. „Industriell Dynamik” – sieć usług dla MSP w Zachodniej Szwecji . . . . .	41
4.4. Flamandzka Sieć Innowacji – sieć założona i koordynowana przez agencję rządową . . . . .	43
4.5. Jinnove - Regionalna Sieć Innowacji Nord Pas de Calais . . . . .	45
4.6. Regionalna Sieć Agentów Innowacji w Castilla y Leon (Hiszpania) . . . . .	48
4.7. „MADRI+D” – sieć badań, rozwoju i innowacji regionu Madrytu . . . . .	50
4.8. Sieć doradców innowacji MSP w Województwie Warmińsko-Mazurskim . . . . .	52
Podsumowanie . . . . .	55
Bibliografia . . . . .	57
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	58
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	60



## Wprowadzenie

Słowo sieć robi coraz większą karierę w naszym codziennym języku. Rzadko używamy tego słowa w jego pierwotnym znaczeniu – plecionki służącej do łowienia ryb czy łapania zwierzyny. Uczestniczymy w sieciach społecznych, korzystamy z sieci telefonii komórkowej, sieci sklepów, bankomatów, sieci kolejowej, energetycznej, drogowej i oczywiście z najważniejszej sieci naszych czasów – Internetu.

Nauka poświęca wiele uwagi strukturom sieciowym w biologii, socjologii, systemach informatycznych. Nowe rozwiązania technologiczne, takie jak sieci neuronowe, wzorujące się na naturalnym sposobie funkcjonowania mózgu, stanowią obiecującą drogę do stworzenia sztucznej inteligencji, do tej pory będącej pojęciem ze sfery science-fiction. Teorie zarządzania mówią o wyższości struktury sieciowej nad starymi strukturami hierarchicznymi. Rozwinęły się metody analizy sieci oraz narzędzia do ilustracji powiązań. Nie inaczej jest w badaniach nad innowacjami i rolą powiązań sieciowych w rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć. **Teorie innowacji coraz częściej wskazują na fakt, że powiązania sieciowe pozwalają przedsiębiorstwom na wzajemne uczenie się i są ważnym źródłem innowacji<sup>1</sup>.** Z jednej strony mowa w nich o przedsiębiorstwach, korzystających z różnorodnych powiązań sieciowych (w tym kooperantów), z drugiej (niestety rzadziej) o lokalnych/regionalnych systemach sieciowych tworzonych oddolnie przez ośrodki innowacji i przedsiębiorstwa, a wspieranych przez instytucje publiczne oraz charakteryzujących się dużą elastycznością i adaptacyjnością<sup>2</sup>.

Przedmiotem niniejszej publikacji są sieci ośrodków innowacji – parków technologicznych, inkubatorów technologicznych, centrów transferu technologii, aniołów biznesu. Jej celem jest inspiracja i dostarczenie praktycznych wskazówek przedstawicielom tychże ośrodków oraz administracji publicznej dla tworzenia i rozwijania sieci pracujących dla innowacji.

<sup>1</sup> Por. np. A. Pyka, G. Küppers (red.): *Innovation networks: theory and practice*, Chentelham, Edward Elgar Publishing Limited, 2002, s. 5 i n.

<sup>2</sup> Por. np. R. Cappelin: *The relationship between needs and instruments of innovation Policy in different regions: the Matrix INT (Instruments and Needs of technology)*, Jyvaskala, 43rd Congress of the European Regional Science Association 2003, s. 11





## Problem fragmentaryzacji systemu wsparcia innowacji i braku współpracy sieciowej

W Polsce działa obecnie wiele instytucji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorców i naukowców w procesach inicjowania i wdrażania innowacji. Cyklicznie wydawane raporty<sup>3</sup> wykazują dynamiczny wzrost liczby ośrodków innowacji. Niestety, mimo że ośrodki te mają ważną rolę do spełnienia w budowie przewagi konkurencyjnej gospodarki, są one słabe i rozdrobnione. Jak stwierdza jedna z pierwszych publikacji inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu, polskie ośrodki innowacji rozwijają się, ale „ciągle niezadawalająca pozostaje jednak ich zdolność do świadczenia usług na rzecz innowacji, zwłaszcza tych wysokospecjalistycznych, odpowiadających standardom światowym.” Dlatego też „polski system transferu i komercjalizacji technologii jest słabo przygotowany na wyzwania globalizacji i integracji europejskiej”<sup>4</sup>. Na spotkaniach konsultacyjnych i upowszechniających, związanych z wypracowywaniem rekomendacji zmian dla poprawienia systemu komercjalizacji wiedzy w Polsce, które odbywały się w okresie od kwietnia do września 2010 roku<sup>5</sup>, uczestnicy wskazywali, że we wszystkich regionach występuje fragmentaryzacja wsparcia innowacji – poszczególne ośrodki nie znają się nawzajem, nie współpracują, lecz konkurują o środki publiczne i klientów.

Fragmentaryzacja skutkuje nie tylko dublowaniem oferty, utrudnianiem rozwijania kompetencji i skutecznej oferty dla naukowców i przedsiębiorców przez te ośrodki, ale także ich negatywnym postrzeganiem przez przedsiębiorców i administrację publiczną.

Zarówno przedsiębiorcom, jak i administracji publicznej trudno jest rozpoznać się o ofercie różnorodnych ośrodków innowacji. Klienci ośrodków, nie otrzymując poszukiwanej pomocy w pierwszym ośrodku – czy to ze względu na inny profil ośrodka, czy niską jakość usług zaprzestają dalszych poszukiwań i wyrabiają sobie negatywną opinię o całej kategorii tych instytucji, nierzadko przekazując ją dalej. Administracja publiczna obserwuje aktywność ośrodków w ubieganiu się o środki

<sup>3</sup> Por. np. K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce Raport 2010*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, s. 21 i n.

<sup>4</sup> K. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, s. 156.

<sup>5</sup> Por. raporty ze spotkań zamieszczone na Portalu Innowacji [http://www.pi.gov.pl/IOB/chapter\\_95092.asp](http://www.pi.gov.pl/IOB/chapter_95092.asp).

publiczne, nie ma natomiast wiedzy na temat efektów pracy tychże ośrodków. To wszystko nie sprzyja budowaniu pozytywnego nastawienia do ośrodków innowacji w instytucjach administracji publicznej<sup>6</sup>, a przecież efektywne systemy innowacji (krajowe, regionalne) wymagają dobrej współpracy sieciowej pomiędzy administracją, przedsiębiorstwami, sektorem nauki oraz pośrednikami i inicjatorami tej współpracy – ośrodkami innowacji.

Brak zaufania i współpracy sieciowej w szerszym wymiarze – pomiędzy wszystkimi aktorami systemu innowacji, w tym przedsiębiorstwami, jak i węższym – pomiędzy instytucjami wsparcia, to jeden z najważniejszych problemów polskiego systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTKiW). Cytowana wyżej publikacja, dotycząca rekomendacji zmian w STTKiW, wśród barier skuteczności systemu wymienia te, które wiążą się z fragmentaryzacją ośrodków i brakiem współpracy sieciowej:

- „Niski poziom konsolidacji systemu TTKiW. (...) Brak koordynacji, wymiany informacji, wiedzy i doświadczeń prowadzi do rozdrobnienia i fragmentaryzacji oferty oraz niejednokrotnie dublowania działań<sup>7</sup>”
- „Instytucje wsparcia innowacyjności nie są postrzegane przez władze regionalne jako istotne ogniwo w procesie rozwoju i budowania zdolności innowacyjnych regionów. (...) Przedsiębiorcy (kluczowi odbiorcy usług ośrodków) nie doceniają działalności ośrodków innowacji i sporadycznie korzystają z ich usług (...), oceniając nisko kompetencje kadry i sposób świadczenia usług<sup>8</sup>”
- „W ośrodkach innowacji ma miejsce wysoka rotacja kadr, niski poziom praktycznej wiedzy o biznesie, jak i brak autentycznych doświadczeń biznesowych znacznej części pracowników i współpracowników<sup>9</sup>”

Niedostatki współpracy pomiędzy ośrodkami odpowiadają ogólnym problemom niskiego kapitału społecznego w Polsce. **Jednakże współpraca to też umiejętność, której można się nauczyć i powinna być przedmiotem szkoleń dla pracowników i kadry menedżerskiej instytucji wspierających rozwój innowacyjności.** Umiejętność współ-



<sup>6</sup> Szerzej o współpracy ośrodków innowacji z administracją publiczną w zeszycie 25 niniejszej serii: M. Nowak, M. Mażewska, S. Mazurkiewicz: *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011.

<sup>7</sup> K. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian...*, dz. cyt., s. 30.

<sup>8</sup> Tamże, s. 44.

<sup>9</sup> Tamże, s. 44.

pracy sieciowej jest jedną z głównych, rekomendowanych przez europejski komitet CREST, kompetencji specjalisty d.s. transferu technologii, a odpowiedni przedmiot, służący kształceniu tej umiejętności, jest zalecany jako element programów nauczania dla tej profesji<sup>10</sup>.

## ROZDZIAŁ 1

### Charakterystyka sieci ośrodków innowacji

#### 1.1. Czym jest sieć?

Z punktu widzenia ekonomii transakcji, sieć można zdefiniować jako długoterminowe relacje współpracy podejmowane przez równorzędnych partnerów w środowisku wzajemnego zrozumienia i zaufania<sup>11</sup>. Sieć, czyli w skrócie układ składający się z elementów i połączeń pomiędzy nimi, cechuje przepływ informacji pomiędzy jej ogniwami oraz wspólne działania podejmowane przez wszystkie lub tylko część ogniw – w zależności od potrzeby.

Powiązanie w sieci ośrodków innowacji pozwala na przepływ informacji o własnych działaniach, budowanie jednolitej, spójnej oferty i wizerunku ośrodków na zewnątrz. Jednoczenie sił przy wypracowaniu instrumentów pracy i podnoszeniu kompetencji sprzyja rozwijaniu i doskonaleniu oferty. W praktyce rozwinęło się wiele rozmaitych sieci o różnych formułach działania, o których można mówić, że oparte są na powiązaniach sieciowych i łączą instytucje wsparcia innowacji. Niższa publikacja opisuje wiele różnych przykładów takich sieci. Mogą one być tworzone oddolnie i odgórnie, jednoczyć ośrodki terytorialnie lub branżowo, prowadzić do różnego stopnia ich integracji oraz stawiać przed sobą różne cele.

Obserwacja różnorodności sieci i historii sieciowania ośrodków innowacji pokazuje, że każda ma swoją indywidualną ścieżkę rozwoju i charakterystykę. Można jednak pokusić się o katalog cech wspólnych dla sieci, zastrzegając, że nie muszą one występować kompleksowo w każdej z nich:

- **Wspólne cele** jednoczące członków i wyznaczające zakres działania sieci;
- **Kanały komunikacji** (sformalizowane lub nie), pozwalające na wymianę informacji i wzajemne uczenie się;

<sup>11</sup> Za: K. Koschatzky, M. Kulicke, A. Zenker, (red.): *Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective*, Heildeberg, Physica-Verlag HD 2001, s. 5.

- **Członkowie sieci** – ośrodki innowacji lub ich pracownicy. Uznawana przez wszystkich partnerów definicja członka sieci oraz sposób akcesji do sieci;
- **Struktura sieci** – nawet, jeżeli nie jest sformalizowana, każda sieć posiada określoną strukturę. Mogą w niej występować elementy hierarchiczne, dotyczące np. koordynatorów sieci na różnych poziomach czy różnych kategorii członków, mogą również wyłaniać się podsieci itp.;
- **Wspólne działania** podejmowane przez członków sieci, pojawiające się ze względu na uczestnictwo w sieci;
- **Wspólne zasoby sieci** – wnoszone przez członków na rzecz całości albo wspólnie uzyskiwane, np. współpracujący eksperci, *know-how*, środki materialne;
- **Jednostka animująca działania sieci** – może tę rolę pełnić założyciel czy fundator sieci (np. administracja publiczna), koordynator sieci – przedstawiciel instytucji wchodzącej w skład sieci, specjalnie do celów animacji powołana jednostka służebna, np. w formie sekretariatu czy też zakontraktowana instytucja. Rolą tej jednostki jest utrzymywanie wiedzy na temat tego, kto jest kim w sieci i udzielanie informacji zainteresowanym – wewnątrz czy na zewnątrz sieci, utrzymywanie wspólnych zasobów – baz danych, skodyfikowanych podręczników *know-how*, zbieranie danych na temat działalności sieci, np. dla celów raportu, animacja współpracy i działania na rzecz utrzymywania czy doskonalenia standardów pracy oraz podnoszenia kompetencji (szkolenia), a także działania dla rozwoju sieci;
- **Zasady współpracy** – mniej lub bardziej sformalizowane mogą regulować relacje pomiędzy członkami sieci lub wyznaczać procedury czy standardy pracy z klientami, wyznaczając rolę członków sieci w poszczególnych krokach czy etapach usługi – może to być np. system odsyłania klienta do właściwego ośrodka, posiadającego specjalistyczną wiedzę potrzebną w danym przypadku;
- **Narzędzia współpracy** – sformalizowane metody pracy, ułatwiające działania partnerów, ich koordynację oraz ich interakcje z otoczeniem (klienci, promocja). Wymienić tu należy przede wszystkim elektroniczne narzędzia, jak np. system zarządzania kontaktami z klientami, intranet, grupy dyskusyjne, narzędzia do pracy grupowej czy portal informacyjny. Mogą to być też tradycyjne sposoby – spotkania koordynacyjne, szkolenia, wspólne wydarzenia, np. targi, giełdy itp.;

- **Marka i sposoby promocji** – wiele sieci decyduje się na stworzenie wspólnej marki niezwiązanej z marką instytucji je tworzących. Dzięki tej marce i wspólnym działaniom promocyjnym, łatwiej jest dotrzeć do odbiorców działań promocyjnych – klientów czy sponsorów.

## 1.2. Korzyści współpracy ośrodków

Współpraca sieciowa, mimo, że może się spotykać z oporami ośrodków innowacji, które obawiają się utraty własnej marki czy wspierania i legitymizacji konkurencji poprzez partnerstwo w tej samej sieci oraz nie chcą dzielić się własnym *know-how*, przysparza niewątpliwych korzyści dla samych ośrodków, ich klientów oraz administracji publicznej odpowiedzialnej za politykę innowacyjną.

### Korzyści dla samych ośrodków

**Współpraca sieciowa pozwala przede wszystkim na osiągnięcie efektu skali na wielu płaszczyznach działania ośrodków.**

Na przykład uruchomienie i świadczenie usługi przez wiele ośrodków na większym terenie jest tańsze w przeliczeniu na jednego klienta, niż indywidualne rozwijanie je dla pojedynczych instytucji. Koszty zaprojektowania programu, przeszkolenia personelu, wdrożenia i utrzymania infrastruktury, np. programów informatycznych pomagających w zbieraniu czy udostępnianiu informacji, rozkładają się na wiele ośrodków i ich klientów. Ponadto, funkcjonowanie w sieci umożliwia wzajemne uczenie się i doskonalenie. Wśród korzyści, jakie z sieciowania mogą osiągnąć ośrodki innowacji, wymienić należy:

- dostęp do zasobów partnerów, np. wiedzy, ekspertów, informacji;
- możliwość zaoferowania klientom kompleksowej oferty opartej na możliwościach nie tylko swoich, ale również partnerów;
- lepsze dotarcie do klientów, dzięki bardziej widocznej promocji usług całej sieci;
- możliwość uczenia się od partnerów, zwłaszcza tych bardziej doświadczonych;
- rozwój i doskonalenie ośrodków, podejmowanie nowych inicjatyw i usług, dzięki motywacji poprzez przyjazne konkutowanie oraz wymianę informacji i doświadczeń;
- łatwiejszy i tańszy rozwój narzędzi pracy (metodologii usług, aplikacji IT, baz danych), na które nie stać byłoby pojedynczego ośrodka,



- uzyskanie masy krytycznej ofert i zapotrzebowań w dużych sieciach, zajmujących się kojarzeniem partnerów<sup>12</sup>.

### Korzyści dla klientów sieci

Z usieciowienia ośrodków innowacji korzystają również ich klienci, którzy zyskują:

- przejrzystszą ofertę wsparcia oraz łatwiejsze dotarcie do poszukiwanej pomocy, dzięki zebranych katalogom ofert, koordynacji działań ośrodków, systemom odsyłania do kompetentnego partnera lub *one stop shop* czy *no wrong door*;
- profesjonalną obsługę oraz szybsze i efektywniejsze rozwiązywanie problemów, dzięki dostępowi do zintegrowanej oferty, wiedzy i ekspertów różnych partnerów sieci.

### Korzyści dla administracji publicznej

Również administracja publiczna – jako reprezentant interesu społecznego oraz jako podmiot odpowiedzialny za politykę innowacyjną – powinna być zainteresowana łączeniem się ośrodków innowacji w sieci. Często zresztą zdarza się, że administracja (np. władze regionalne) jest animatorem lub sponsorem takich sieci. Wśród korzyści, jakie może osiągnąć sektor publiczny z sieci innowacji, wymienić należy:

- większy przepływ informacji oraz większą ilość powiązań pomiędzy elementami systemu innowacji – regionalnego czy krajowego, w tym pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami (jest ona uzyskiwana poprzez efektywniejsze pełnienie funkcji brokerskiej przez „usieciowione” ośrodki innowacji, dzięki łatwiejszemu dotarciu do odpowiednich partnerów, co – jednym słowem – daje lepszą **spójność (connectivity) systemu innowacji**);
- efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych poprzez eliminację niepotrzebnego dublowania się działań oraz tańszy (w przeliczeniu na liczbę ostatecznych beneficjentów) rozwój nowych instrumentów wsparcia oferowanych przez grupę ośrodków;
- zwielokrotniony efekt oddziaływania usług i instrumentów finansowanych ze środków publicznych poprzez lepsze dotarcie do grup docelo-

<sup>12</sup> Dla przykładu, dość częstą aktywnością jest tworzenie baz danych: ofert technologicznych czy eksperckich w instytucjach naukowych oraz zapotrzebowania MSP na takie oferty. Różnorodność dziedzin (często bardzo wąskich) pracy przedsiębiorstw i nauki sprawia, że w bazach, zawierających kilkadziesiąt czy nawet kilkaset zapisów, nie można znaleźć odpowiadających sobie ofert i zapotrzebowań w danym zakresie tematycznym. Masę krytyczną uzyskują bazy pochodzące z działalności większej skali – np. baza Enterprise Europe Network, w której uczestniczy ponad 600 partnerów, daje dużą pewność dopasowania ofert.

wych ze spójną ofertą, odzwierciedlającą potencjał nie tylko najbliższego ośrodka, ale całego systemu;

- lepszą dostępność wsparcia finansowanego ze środków publicznych do grup docelowych, np. przedsiębiorstw z peryferyjnych rejonów danego terytorium;
- lepszy pomiar efektów wspierania innowacji poprzez programy publiczne wdrażane przez sieci ośrodki innowacji, dzięki możliwym do zaprojektowania i wdrożenia systemom monitoringu i raportowania działań sieci usługodawców.

### 1.3. Niebezpieczeństwa związane z sieciowaniem

Z powyższych wywodów można wnioskować o potrzebie tworzenia i rozwijania sieci współpracy aktorów systemu innowacji. Jest to wniosek bezsprzeczny. Nie należy jednak pomijać zagrożeń, jakie mogą się pojawić w związku z funkcjonowaniem sieci.

**Jeżeli sieć ma charakter zamknięty i dołączanie do niej nowych partnerów jest utrudnione lub jeżeli uda się jej zmonopolizować daną dziedzinę, może to niwelować wszelkie impulsy dla zmian.**

Taka sieć nie będzie reagować na potrzeby klientów, nie będzie doskonalić swojego działania. W skrajnych przypadkach może całkowicie blokować rozwój konkurencji i w ten sposób działać na niekorzyść klientów i sponsorów, a tym samym wbrew dobru publicznemu.



### 1.4. Cechy sieci idealnej

Jak określili to partnerzy Flamandzkiej Sieci Innowacji<sup>13</sup>, **idealna sieć nie pozwala odczuć klientowi sieci żadnej różnicy w treści i szybkości odpowiedzi, bez względu na to, do którego ośrodka zwrócił się z pytaniem.** To jest możliwe, jeżeli partnerzy sieci znają się nawzajem – zwłaszcza kompetencje każdego z nich – i mogą ocenić, który ośrodek jest najbardziej predysponowany, aby udzielić odpowiedzi. Dobry przepływ informacji i współpraca pomiędzy ośrodkami sprawia, że odpowiedź jest sprawnie przekazywana.

<sup>13</sup> Por. B. Kaashoek, C. Holland, R. te Velde, J. Veldkamp: *The Flemish Innovation Network – structure, workings and future set-up*, Bruksela, IWT 2011, s. 39.



Według Knuta Koschatzkiego, idealną sieć charakteryzuje:

- zaufanie pomiędzy partnerami sieci;
- relacje zaprojektowane długoterminowo;
- nadmiarowość w ramach sieci (tj. większe niż konieczne dublowanie się kompetencji i typów działalności, dzięki czemu może ona funkcjonować w przypadku utraty lub problemów z danym ogniwem – przyp. autora) i brak hierarchii;
- otwartość, dynamika, elastyczność;
- konkurencja pomiędzy aktorami sieci;
- niezawisłość partnerów oraz dobrowolność i chęć współpracy;
- osiągnięcie ekonomii skali przez współpracę<sup>14</sup>”

### 1.5. Modele sieci

Nie ma jednego sposobu organizacji sieci ośrodków innowacji, trudno też o kategoryzację. Jak wiele jest opracowań dotyczących sieci w systemie innowacji, tak brak jest analiz i teoretycznych rozważań związanych z węższym rozumieniem sieci innowacji – tj. sieci ośrodków innowacji. Znane praktyki sieci pokazują dużą różnorodność celów i rozwiązań w tworzeniu i funkcjonowaniu sieci. Można dostrzec różnice w zależności od tego, jakie ośrodki je tworzą i w jakim celu – mogą to być:

- **Sieci terytorialne** – skupiają wszystkie (lub zmiierzają do tego) ośrodki innowacji z danego terenu, np. regionu, w celu lepszej przejrzystości wsparcia i dla konsolidacji systemu (krajowego, regionalnego) innowacji. Przykładem takich sieci są MADRI+D z Hiszpanii i Jinnove z Francji oraz Flamandzka Sieć Innowacji z Belgii opisane poniżej. Podobne podejście cechowało wiele sieci wywodzących się z prac nad regionalnymi strategiami innowacji w Polsce, np. w Wielkopolsce czy na Dolnym i Górnym Śląsku, a finansowanych w ramach Działania 2.6. ZPORR.
- **Sieci usług** – skupiają się one na świadczeniu określonej (takiej samej) usługi lub grupy usług. Sieć tworzy się dla lepszego dotarcia do klientów, zapewnienia dostępności i osiągnięcia efektów skali w ich świadczeniu. Do tego typu sieci można zaliczyć Krajową Sieć Innowacji, europejską sieć Enterprise Europe Network, warmińsko-mazurską sieć punktów kontaktowych Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji, Agentów Innowacji z programu LEGITE z Hiszpanii, szwedzką Industriell Dynamik.

- **Sieci celowe** – heterogeniczne, są to sieci instytucji o różnych profilach, motywacjach i działalności, współdziałających dla określonego celu lub programu – do takich sieci zaliczyć można sieć poświęconą gotowości inwestycyjnej Connect Midlands opisaną w innym tomie niniejszej serii<sup>15</sup> czy sieć dostawców Centrum doradztwa nt. zarządzania „aktywami intelektualnymi” w Szkocji<sup>16</sup>.
- **Sieci branżowe** – zrzeszają ośrodki innowacji danego typu (np. parki technologiczne, CTT) na danym terytorium i przypominają charakterem organizacje cechowe czy korporacje zawodowe. Sieć taka może mieć charakter stowarzyszenia branżowego – dbającego o standardy oraz rozwój kompetencji wśród członków – i podejmować się zadań promocyjnych i lobbingowych – za przykład takich sieci mogą służyć krajowe sieci parków technologicznych jak UKSPA w Wielkiej Brytanii, APTE w Hiszpanii czy sieć uczelnianych centrów transferu technologii w Wielkiej Brytanii *Association for University Research and Industry Links*<sup>17</sup>. Branżowa sieć może też zajmować się integracją i budowaniem wspólnych zasobów (usług, grupy ekspertów) dla danego typu ośrodków innowacji – za przykład może służyć sieć akademickich inkubatorów w East Midlands – EMIN<sup>18</sup>.

W praktyce mogą występować przypadki sieci wykazujących cechy więcej niż jednego typu. Zdarza się również, że sieci ewoluują i z czasem przekształcają się w sieć innego rodzaju. Na przykład sieć Jinnove powstała najpierw jako sieć agentów innowacji z podstawowym produktem doradztwa dla MSP powiązanego z systemem grantów. Już wtedy jednym z ukrytych celów sieci była integracja zatomizowanego systemu wsparcia innowacji w regionie Nord – Pas de Calais. Z czasem funkcje integracji aktorów systemów innowacji rosły, a sieć podejmowała się nowych zadań – zaplecza eksperckiego i studialnego w tworzeniu regionalnej polityki innowacyjnej, promocji innowacji w regionie i jego wizerunku oraz podejmowanie specjalnych aktywności związanych z promocją przedsiębiorczości czy polityki klastrowej. W ten sposób

<sup>15</sup> Por. J. Griffiths, E. Książek, W. Przygocki, T. Wiśniewski: *Budowanie gotowości inwestycyjnej innowacyjnych pomysłów biznesowych*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011, s. 39 i n.

<sup>16</sup> Por. opis w bazie Dobrych Praktyk opracowanych w ramach inicjatywy *Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu* dostępnej na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>.

<sup>17</sup> Por. opis działalności szkoleniowej Instytutu Transferu Technologii w Wielkiej Brytanii w K. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian...*, dz. cyt., s. 150.

<sup>18</sup> <http://www.emincubation.co.uk/> por. także materiały z seminarium Innowacyjnych Sieci Europy, dotyczącego innowacyjnych inkubatorów, Kraków, 21-22 kwietnia 2005, [http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/ireservices/pub\\_library/indexdb02.html?level=4&name1=AABR&cat\\_id=336&navbar=true](http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/ireservices/pub_library/indexdb02.html?level=4&name1=AABR&cat_id=336&navbar=true)

z sieci usług przekształciła się w sieć terytorialną – regionalną. Zmiana też odznaczała się podpisaniem memorandum przez partnerów oraz reorganizacją (zmianą misji, sponsorów – władz regionalnych, sposobu finansowania) stowarzyszenia zajmującego się animacją sieci.

## ROZDZIAŁ 2

### Proces tworzenia sieci

#### 2.1. Od czego zacząć?

Utworzenie sieci można potraktować jako specyficzny projekt. Jego zaczątki to pomysł i inicjator. Następnie konieczne jest przekonanie i zaangażowanie partnerów, wypracowanie oferty i planu działania oraz zabezpieczenie zasobów poprzez dofinansowanie publiczne czy deklaracje partnerów. Może zdarzyć się, że sieć wyłania się naturalnie z początkowo incydentalnych wspólnych działań czy spotkań. Takie były np. początki Wielkopolskiej Sieci Innowacji. Trzech założycieli – Poznański Park Naukowo-Technologiczny, Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości i Agencja Rozwoju Regionalnego w Koninie – prowadziło odrębne działania i projekty, w ramach których nawiązywali incydentalną współpracę (np. wspólnie zorganizowane seminarium na danym terenie czy przekazanie informacji do swoich klientów o spotkaniach organizowanych przez partnera). Następnie ich przedstawiciele uczestniczyli w pracach nad regionalną strategią innowacji i zdecydowali się na wspólny projekt założenia sieci. Powszechne są przypadki tworzenia się sieci na bazie projektów finansowanych ze źródeł publicznych.

**Pomysł na sieć zazwyczaj pojawia się wtedy, kiedy co najmniej kilka podmiotów odczuwa potrzebę podjęcia współpracy.** Może ona na przykład wiązać się z powtarzającymi się skargami lub oczekiwaniami klientów, przerastającymi możliwość pojedynczego ośrodka, napotykanymi barierami w rozwoju instytucji, problemami w kontaktach ze sponsorami lub potrzebą uruchomienia nowego programu wsparcia, wymagającego różnych kompetencji. Każda sieć, jeśli ma być efektywna, powinna być zakorzeniona w potrzebach, jakie ma spełniać. Przydatne jest wyartykułowanie tych potrzeb w procesie dialogu z interesariuszami – klientami sieci, przyszłymi partnerami i sponsorami, np. administracją publiczną. Jeżeli są na to środki, warto zaangażować niezależny podmiot – eksperta, który pomoże animować i moderować dyskusje. Wiele sieci, w tym kilka przykładów



opisywanych w niniejszym zeszycie<sup>19</sup>, ma swoje korzenie w pracach nad regionalnymi strategiami innowacji. Nie warto jednak prowadzić osobnych prac studialnych i kosztownych analiz dla potrzeb powołania sieci, ponieważ odsuwają one w czasie rzeczywiste działania partnerów, co może grozić utratą motywacji i mobilizacji partnerów do współpracy.

Na podstawie wyartykułowanych potrzeb interesariuszy tworzy się koncepcja sieci. Jak w typowym projekcie, składają się na nią:

- cele, którym sieć ma służyć i oczekiwane efekty,
- oferta dla klientów z zewnątrz oraz dla partnerów,
- zadania, jakie ma wykonywać oraz role partnerów,
- zasoby, jakie może wykorzystać, zasady finansowania wspólnych działań,
- narzędzia pracy (usługi, narzędzia współpracy, np. intranetowe),
- plan działań.

Pierwsze działanie, w zależności od formuły sieci, może oznaczać przygotowanie wniosku o dofinansowanie czy zawiązanie stowarzyszenia.

Wiele sieci w początkowej fazie dużo uwagi i wysiłku skupia na działaniach przygotowawczych i integrujących, takich jak opracowanie metodologii wspólnej usługi oraz szkolenia. Szkolenia pozwalają na wypracowywanie wspólnego rozumienia metod, pojęć, zasad działania sieci itd. Jest to też doskonała, bo nie związana z ryzykiem czy zagrożeniem odczuwanym przez partnerów, okazja do rozpoznania, który partner dysponuje jaką wiedzą, naturalnej wymiany wiedzy i podejmowania dwustronnych inicjatyw.



**Warto nadmienić, że prowadzenie „projektu” utworzenia sieci jest bardziej skomplikowanym i wysublimowanym przedsięwzięciem, niż tylko prowadzenie działań według opisanego w podręczniku algorytmu.** Dzieje się tak, ponieważ sieci te powinny imitować naturalnie, spontanicznie powstające powiązania, a także dlatego, że w procesie tym ogromną rolę odgrywają, czasem trudne do opisania, relacje międzyludzkie, zetknięcie się różnych osobowości, ścieranie się różnych interesów. Twórcy sieci powinni wziąć to pod uwagę i starać się jak naj-

lepiej poznać partnerów, ich opinie, uwarunkowania, w których działają i dostosowywać do tej wiedzy działania animujące sieć.

## 2.2. Zasady współpracy i standardy

Współpraca wielu podmiotów może nastęrczać różnorodnych problemów i konfliktów, zwłaszcza jeżeli zawiązuje się ona pomiędzy uprzednio konkurującymi instytucjami. Problemy mogą wynikać z różnic kultury organizacyjnej, braków umiejętności komunikowania się i związanych z tym nieporozumień, odmiennych interesów czy po prostu z różnic osobowościowych. Dlatego też warto na samym początku ustalić zasady współpracy. Mogą one przyjąć formę sformalizowanych umów lub mniej formalnych deklaracji, memorandumów czy listów intencyjnych, mogą to też być zupełnie niesformalizowane.

Strony tworzące sieć mogą umówić się co do zasad dotyczących:

- wspólnych celów, którym służy sieć i partnerzy,
- praw i obowiązków partnera sieci,
- udostępniania zasobów na rzecz partnerów,
- podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów w sieci,
- posługiwania się marką i narzędziami pracy sieci,
- poufności informacji, dzielenia się określonymi informacjami, nie dublowania oferty wobec tych samych klientów,
- dzielenia „stref wpływu” – np. terytorium działania czy branż klientów,
- delegowania zadań czy odsyłania klientów do kompetentnych partnerów,
- przejrzystości działania,
- profesjonalizmu w obsłudze klientów,
- wspólnych standardów usług, działalności.

Zasady te mogą przyjąć formę:

- **Memorandum** – dokument symboliczny o znaczeniu reklamowym czy propagandowym. Stanowi on deklarację woli partnerów tworzących sieć, mogą dołączyć się do niej również sponsorzy. Dokument ten wyraża nadrzędne cele, które jednoczą partnerów i dla osiągnięcia których partnerzy deklarują poświęcać swoje zasoby i wysiłki. Dokument też może zawierać ogólnikowo sformułowane idee i zasady, których sygnatariusze zobowiązują się przestrzegać.

- **Karty praw i obowiązków** – mogą one być nie sygnowanym dokumentem stworzonym przez inicjatora sieci lub też podpisanym w podobnej formie jak memorandum. Określa ona przede wszystkim podstawowe zasady uczestnictwa w sieci. Przykładem takiej karty może być „Karta usług sekretariatu sieci Innowacyjnych Regionów Europy”, która deklaruje rodzaje usług udzielanych bezpłatnie członkom sieci, a także ogólnie obowiązki członków (np. odpowiadania na zapytania, udzielania informacji, odsyłania wypełnionych ankiet, informowania o ważnych wydarzeniach w regionie oraz ważnych zmian związanych z organizacją członkowską) oraz deklaracja jakości i profesjonalizmu usług Sekretariatu<sup>20</sup>.
- **Umowy współpracy** – sformalizowany dokument, często związany z finansowaniem współpracy ze środków zewnętrznych. Określa ona rodzaj i plan prac do wykonania przez sieć jako całość oraz przez poszczególnych partnerów, a także zasoby przeznaczone na realizację zadań, terminy ich wykonania oraz odpowiedzialność stron.
- **Statut** – dotyczy sieci działających jako stowarzyszenie<sup>21</sup>. Statut określa cele, którym służy stowarzyszenie, zakres działania stowarzyszenia, zasady ubiegania się o członkostwo, prawa i obowiązki członków, organy stanowiące, decyzyjne oraz kontrolne, sposób sprawozdawczości i podejmowania decyzji oraz składki członkowskie ponoszone na rzecz Stowarzyszenia.



**Należy pamiętać, że przygotowanie i przyjęcie dokumentu określającego zasady współpracy nie jest tożsame z wprowadzeniem tych zasad wśród partnerów sieci. Muszą oni utożsamiać się z tymi zasadami i stosować je w praktyce.** Przede wszystkim należy zadbać o to, aby partnerzy uczestniczyli w formułowaniu zasad i podzielali potrzebę ich zapisania. Ponadto, potrzebna jest stała, pozytywna narracja, podkreślająca wartość zasad oraz sieci, która takie zasady przyjmuje (np. „jeśli jesteśmy siecią profesjonalistów”) i w razie problemów odwoływanie się do zasad. Należy unikać poczucia, że oto powstał zbyteczny dokument, potrzebny jedynie dla celów formalnych czy ambicji sponsora sieci.

<sup>20</sup> Por. dokument Karty Usług Sekretariatu IRE [http://ec.europa.eu/enterprise/ire/innovating-regions/www.innovating-regions.org/download/IRE\\_Secretariat\\_Service\\_Charter\\_2006-2008.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/ire/innovating-regions/www.innovating-regions.org/download/IRE_Secretariat_Service_Charter_2006-2008.pdf)

<sup>21</sup> Należy pamiętać, że polskie prawo o stowarzyszeniach nie przewiduje stowarzyszenia osób prawnych i w związku z tym utrudnione jest tworzenie stowarzyszeń ośrodków. Najczęściej tworzone są stowarzyszenia osób fizycznych – możliwe są stowarzyszenia zawodowe, np. profesjonalistów w zakresie transferu technologii, z możliwością uczestniczenia osób prawnych jako instytucji wspierających (bez prawa głosu). Przykładem jest Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce oraz Stowarzyszenie Krajowego Forum Parków Przemysłowych i Parków Technologicznych. Możliwe jest tworzenie izb lub stowarzyszeń gospodarczych.

## Standardy usług

Większość sieci tworzy wspólną markę, z którą kojarzone są wszystkie ośrodki należące do sieci. Dlatego też w ich interesie jest, aby wszyscy partnerzy oferowali klientom dobrej jakości usługi. Niekorzystna opinia związana z niekompetencją lub brakiem rzetelności jednego ośrodka może rzutować na całą sieć. U podstaw koncepcji wielu sieci leżą podstawowe zasady świadczenia usług. Dla tych celów opublikowane są dla klientów karty jakości usług, a także opracowywane wewnętrznie standardy i procedury jakości.

Sieć Industriell Dynamik ogłasza publicznie wartości, którymi kieruje się w pracy z klientami. Deklaracja wartości tej sieci brzmi następująco:

- **„Potrzeby firm:** naszym pierwszym i głównym celem jest słuchanie Ciebie i potrzeb Twojego przedsiębiorstwa. Dopiero potem możemy proponować kierunki rozwoju czy rozwiązania,
- **Dostępność:** Bez względu na to, gdzie w regionie Zachodniej Szwecji znajduje się Twoje przedsiębiorstwo – my przyjeżdżamy do Ciebie!
- **Szybkość i elastyczność:** Znamy codzienne życie przedsiębiorcy i dostosowujemy się to Twoich ram czasowych. Naszą dumą jest przyniesienie szybkich odpowiedzi i efektów.
- **Długoterminowe zaangażowanie, ciągłość i wiarygodność:** w Industriell Dynamik masz osobę do kontaktu, która jest Twoim przewodnikiem w systemie innowacji – możesz zawsze się z nią skontaktować.
- **Namacalne korzyści:** naszym celem jest nie tylko udzielanie dobrych rad, chcemy i potrafimy dostarczyć Twojej firmie wymiernych korzyści!
- **Jakość i odpowiedzialność:** wszystko, co robimy, zmierza do jednego celu – wzmocnienia konkurencyjności naszych przedsiębiorstw – klientów. Nasi doradcy pracują według kodeksu, który zapewnia profesjonalizm, jakość i odpowiedzialność na każdym poziomie<sup>22</sup>”

Fundamentem Sieci Parków Technologicznych Walonii jest wspólny standard jakości parku oparty na stopniu innowacyjności lokatorów i związanych z nim procedurach przyjmowania przedsiębiorstw do Parku oraz zakresie usług proinnowacyjnych świadczonych przez Park. Przedstawiciele sieci podpisali kartę jakości, a przed jej sformułowa-

<sup>22</sup> Strona internetowa sieci Industriell Dynamik: <http://www.industrielldynamik.se/Om-oss/index.aspx>



niem dokonano przeglądu działalności lokatorów parków, na podstawie tego wyznaczono wskaźniki docelowe – minimum 80% innowacyjnych przedsiębiorstw w każdym parku.

### **Tworzenie klimatu zaufania i współpracy**



Nie ma prostych recept na stworzenie „ducha współpracy” w sieci, wiadomo, że jest to proces wymagający czasu. **Podstawą chęci współpracy jest zaufanie do partnerów, przekonanie o korzyściach płynących ze współpracy oraz dzielenie tych samych wartości i celów nadrzędnych.** Trudno jest sformułować proste działanie, które sprawi, że partnerzy będą sobie ufać oraz przestrzegać tych samych wartości. Jednakże już samo mówienie o wadze i korzyściach zaufania przyczynia się do jego budowy. Dlatego też ważne jest uczestniczenie wszystkich partnerów w wypracowaniu katalogu wartości i zasad współpracy. Jeżeli zaś zdarzają się sytuacje problematyczne czy konfliktowe, konieczne jest ich wyjaśnienie – tak, aby partnerzy nawzajem byli świadomi negatywnych konsekwencji swojego działania dla pozostałych partnerów oraz aby możliwe było wypracowanie sposobów unikania podobnych problemów w przyszłości.



**Zaufanie w sieci ośrodków oznacza, że członek sieci zna kompetencje swoich partnerów i wie, że jeżeli odeśle do partnera swojego klienta, zostanie on profesjonalnie obsłużony. Wie także, że partnerzy nie będą działali na szkodę interesów innych.**

W relacjach między ośrodkami zdarza się, że na początku budowania relacji partnerzy, nie znając się nawzajem, przedstawiają swoje kompetencje i doświadczenia w nieprawdziwy, zbyt pochlebny sposób. Takiej sytuacji sprzyjają mylne wyobrażenia o wyższych kompetencjach innych partnerów czy też o oczekiwaniach wobec własnej instytucji. Dlatego też warto, aby inicjatorzy sieci komunikowali akceptację niedoskonałości (i zachowywali się zgodnie z komunikatem). Warto dyskutować o problemach, z którymi mierzą się partnerzy.

Konieczne jest dbanie o dobrą komunikację pomiędzy partnerami, stwarzanie okazji do bezpośredniej komunikacji podczas spotkań, organizowanie na nich elementów dyskusyjnych (np. wg metody *World*

cafe). Koordynator sieci (najlepiej tę rolę pełni sekretariat sieci) może inicjować i pośredniczyć w komunikacji, np. poprzez kontakt z każdym partnerem dla identyfikacji jego mocnych stron i potrzeb, a następnie inicjowanie współpracy między odpowiednio dobranymi stronami czy przekazywanie informacji i pomocy.

### 2.3. Motywowanie partnerów

Jeżeli sieć ma pełnić swoją podstawową funkcję, jaką jest współpraca partnerów i przepływ informacji, sposób na motywowanie partnerów do współdziałania powinien być częścią koncepcji sieci. **Musi ona uwzględnić istniejące interesy partnerów i określić, jakiego rodzaju korzyści będą oni uzyskiwać dzięki aktywnej pracy w sieci i podejmowaniu inicjatyw.** Mogą to być całkiem wymierne mechanizmy związane z finansami czy możliwością utrzymania partnerów – czy to instytucji, czy osób zaangażowanych w pracę sieci. Prosty mechanizm takiej motywacji to zatrudnienie osób pracujących w sieci – z takim przypadkiem mamy do czynienia w sieciach agentów innowacji, jak np. w opisywanych w niniejszym zeszycie hiszpańskiej LEGITE, szwedzkiej Industriell Dynamik, RSWI na Warmii i Mazurach, a także europejskiej sieci Enterprise Europe Network. Osoby pracujące w takiej sieci mogą, a nawet mają obowiązek, poświęcić swój czas pracy na rzecz sieci. Mechanizmy motywujące współpracę tak ustanowionych partnerów mogą polegać na finansowym lub pozafinansowym promowaniu wspólnych inicjatyw oraz ich efektów. Dużą rolę mogą odgrywać instrumenty raportowania i mierzenia wyników, analiza i dyskusja wśród partnerów sieci czynników prowadzących do sukcesu czy tych obniżających efektywność oraz wypracowywanie sposobów ich niwelowania. Sam fakt, że inni partnerzy, którzy dobrze znają charakter pracy sieci, obserwują na bieżąco działania innych – m.in. dzięki systemom zarządzania relacjami z klientami (CRM) – motywuje do większego wysiłku.

Jednakże doświadczenia sieci zorientowanych na osiągnięcie mierzalnych efektów – wskaźników – pokazuje, że systemy te wiążą się z ogromnym niebezpieczeństwem. Może ono skłaniać partnerów do skupienia się tylko i wyłącznie na wykazaniu żądanych wskaźników, w sposób niekoniecznie odzwierciedlający nadrzędne cele, dla których powołano





sieć i z pominięciem wszystkich aspektów pracy, których nie zdołano ująć w często wąskiej definicji wskaźników. **Partnerzy sieci nastawieni na wskaźniki racjonalnie kierują się zasadą „nisko wiszących owoców”.** Za przykład mogą służyć sieci, których zadaniem jest zwiększenie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, a u podstaw tworzenia sieci legła diagnoza małej zdolności absorpcji innowacji. Jeżeli wskaźnikiem, z którego rozliczani są partnerzy, jest liczba przypadków wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie, naturalnie mogą oni być skłonni do pracy tylko i wyłącznie z przedsiębiorcami o wysokiej zdolności absorpcyjnej. Można nawet podejrzewać, że sieć pracuje tylko z tymi klientami, którzy i tak, bez jej pomocy, takie innowacje by wprowadzili.

Kiedy już do takiej sytuacji dojdzie i partnerzy przyzwyczają się do takich mechanizmów, trudno ten stan rzeczy zmienić. Niestety, technokratyczne, opresyjne podejście związane tylko z redefinicją wskaźników i bardziej zdecydowanym ich egzekwowaniem nie jest skuteczne. Może ono doprowadzić jedynie do spirali „wyścigu zbrojeń” pomiędzy sponsorem a grantobiorcami. Partnerzy już przyzwyczajeni do „wskaźnikowego” działania adaptują się do nowej sytuacji i będą prowadzić najbardziej ekonomiczne, z punktu widzenia wysiłku, działania dla literalnego spełnienia nowych wymogów<sup>23</sup>. Podobnie jak w motywowaniu pracowników w przedsiębiorstwie, tak i w sieci ważne są również pozamaterialne czynniki i codzienne dbanie o atmosferę współpracy. Ogromną rolę ma tu do spełnienia koordynator sieci oraz nastawienie na wartości, które wypracowano na początku.

Jeszcze trudniejsza sytuacja ma miejsce wtedy, kiedy praca dla sieci nie jest opłacana, a korzyści w jej uczestnictwie nie mają charakteru bezpośredniego przysporzenia środków finansowych dla uczestniczących instytucji. Nawet, jeżeli partnerzy wykazują wiele entuzjazmu na początku, z biegiem czasu ten entuzjazm słabnie. Jeżeli pojawi się konflikt pilnych spraw związanych z podstawową działalnością jednostki a pracą dla sieci, priorytetem będzie to pierwsze. W takich wypadkach ogromne znaczenie będzie miała z jednej strony animacja działalności przez koordynatora sieci, a z drugiej zbudowanie i utrzymywanie marki

<sup>23</sup> Por. np. uwagi dotyczące nadmiernie licznych, nakładających się na siebie, wydarzeń dla MSP powodowanych chęcią podniesienia wskaźników zawarte w raporcie ewaluacyjnym działanie Flamandzkiej Sieci Innowacji: B. Kaashoek, C. Holland, R. te Velde, J. Veldkamp, dz. cyt., s. 30.

sieci oraz wizerunku ekskluzywnego grona, w którym nie można sobie pozwolić na to, aby w nim nie uczestniczyć<sup>24</sup>.

**W sieciach, które nie finansują działalności partnerów, należy z góry założyć pojawienie się trudności w uzyskaniu ich zaangażowania.** Posługując się obrazowym, być może nieco wyolbrzymionym, porównaniem: tak, jak w sztuce komunikacji zasadą jest przygotowanie przekazu zrozumiałego dla mało rozcigniętego odbiorcy, tak samo powinno się planować animację i plan pracy sieci, jakby partnerzy byli nieodpowiedzialnymi, mało samodzielnyymi leniami. Oznacza to, że nie należy mieć wysokich oczekiwań w stosunku do partnerów w zakresie ich inicjatywy i zaangażowania. Lider czy koordynator musi cechować się wyrozumiałością i dawać dużo od siebie – zainteresowania, pomocy, przypominania i nieustannego egzekwowania uzgodnionego wkładu od partnerów. Jeżeli praca dla sieci nie jest głównym zadaniem członka sieci, to może on często mieć problemy z dostępnością czasu i nakładającymi się terminami. W sieciach, w których jedna czy kilka osób z danej instytucji pełni rolę łącznika pomiędzy innymi partnerami a swoją macierzystą instytucją, często zdarza się, że trudno jest pozyskać zrozumienie zwierzchników czy kolegów co do konieczności poświęcania czasu dla zadań sieci, nawet, jeżeli kierownictwo instytucji podpisało oficjalny akces do sieci. Niestety, jest to dość naturalna sytuacja, z którą trzeba się liczyć. Nie wolno jednak całkowicie rezygnować z pracy partnerów na rzecz sieci, inaczej nie będzie ona spełniać swojej roli. **Współpraca i zaangażowanie partnerów jest podstawowym budulcem sieci.** Tak działają mechanizmy psychologiczne – poświęcenie bardziej spaja sieć, ponieważ jeśli w coś włożyliśmy swój trud, to bardziej się z tym utożsamiamy. Dlatego też mimo trudności należy wspomagać pracę partnerów, ale nigdy jej nie zastępować.

#### 2.4. Finansowanie sieci

Nie da się utrzymywać sieci bez zasobów finansowych, choć można prowadzić działania nisko budżetowe, wykorzystując rzeczowy wkład partnerów, którzy mogą udostępniać nieodpłatnie zasoby na rzecz wspólnych działań. **Jeżeli praca partnerów na rzecz sieci nie jest**

<sup>24</sup> Por. słowa J. Griffithsa w zeszytce 13 serii: J. Griffiths, E. Książek, W. Przygocki, T. Wiśniewski, *Budowanie gotowości inwestycyjnej innowacyjnych pomysłów biznesowych*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011, s. 60 i n.

**opłacana, konieczna jest działalność koordynacyjna minimum jednej osoby, która dysponuje czasem lub nawet jest zobowiązana do poświęcania go w dużym zakresie, najlepiej w wymiarze pełnego etatu. Najczęściej jest to możliwe tylko w sytuacji, kiedy ten czas jest opłacany.**

Większość przypadków sieci opisanych w niniejszym zeszycie jest przynajmniej częściowo finansowana ze środków publicznych. Wyjątek stanowi Sieć Parków Technologicznych Walonii, która jednak nie prowadzi codziennej działalności.

Te sieci, które są zakładane przez publiczne agencje, zazwyczaj mogą liczyć na długoterminowe finansowanie, choć i ono może być ograniczone. Dzieje się tak, ponieważ większość tego typu instytucji co kilka lat przechodzi zmiany organizacyjne i programowe, na tle których dalsze finansowanie długo już działających sieci (po np. 10-15 latach) jest podważane przez sceptyków. W takiej sytuacji, jeżeli nie ma wystarczających (najlepiej wyrażonych w liczbach) argumentów na użyteczność sieci, są one likwidowane lub zmuszane do samodzielnego finansowania się<sup>25</sup>.

Sieci bardzo często korzystają ze środków publicznych w postaci projektów prowadzonych w ramach odpowiednich programów, w tym z funduszy strukturalnych. Takie finansowanie jest zawsze ograniczone w czasie i wiąże się z ryzykiem braku możliwości kontynuacji. Ponadto, programy publiczne rzadko przewidują możliwość prostego powielenia już raz wykonanych działań. Filozofia programów interwencji publicznej zakłada, że wszystkie przedsięwzięcia, które wymagają kontynuacji, powinny wykorzystać czas finansowania na przygotowanie się do samofinansowania. W praktyce jest to, jeżeli nie niemożliwe, to bardzo trudne. 2-3 letni projekt to zazwyczaj bardzo krótki termin dla ustanowienia i utrwalenia relacji sieciowych, a większość działań na rzecz innowacji ma niewielkie perspektywy rynkowe, przynajmniej obecnie w warunkach polskich.

<sup>25</sup> Wśród licznych przykładów takich sieci można wymienić kilka założonych przez Komisję Europejską. Wycofanie finansowania publicznego przetrwały Europejska Sieć Regionów Społeczeństwa Informatycznego ERISA czy sieć CTT publicznych uczelni – PROTON Europe. Nie powiodło się utrzymanie sieci Innowacyjnych Regionów Europy oraz sieci inkubatorów w ramach „Gate to Growth”.

Wiele sieci próbuje zdywersyfikować źródła finansowania i rozwija kilka z możliwych form:

- **Składki członkowskie** – takie składki uiszczane są przez partnerów MADRI+D i Jinnove, ale w ich przypadku stanowią niewielki odsetek ich przychodów. Składki są poważnym źródłem (ale nie jedynym) finansowania sieci Connect Midlands<sup>26</sup>;
- **Usługi odpłatne** – mogą być kierowane zarówno do członków, jak i na zewnątrz. Do takich usług zazwyczaj należą szkolenia, odpłatne wydawnictwa, usługi konsultingowe i prowadzenie studiów i analiz. Dla przykładu, odpłatne szkolenia dla członków prowadzi nie działające dla zysku stowarzyszenie profesjonalistów transferu technologii ASTP (*Association of European Science & Technology Transfer Professionals*), zaś prac konsultingowych dla podmiotów zewnętrznych podejmuje się stowarzyszenie TII (*Technology Innovation International*);
- **Sponsoring** – dotyczy on sieci, których działalność prowadzona jest na styku działalności publicznej i zarobkowej. Firmy działające na rynku, np. prawnicze, doradcze, księgowość czy fundusze inwestycyjne, mogą być zainteresowane budowaniem swojego wizerunku wobec przyszłych klientów, do których docierają sieci. Z finansowania przez sponsorów korzysta w dużej mierze wspomniana wyżej sieć Connect Midlands oraz stowarzyszenie Oxford Innovation Society<sup>27</sup>;
- **Uzupełniające projekty** finansowane ze źródeł publicznych, mogą dotyczyć nowych inicjatyw bliskich działalności sieci (np. organizacja wydarzenia, kampania, opracowanie nowej metody działania), ale nie w podstawowym zakresie jej działania. Z tego typu finansowania (oprócz składek członkowskich) często korzysta europejska sieć agencji rozwoju regionalnego EURADA.

## 2.5. Przejrzysta oferta

### Oferta dla partnerów

Pobieranie składek członkowskich zawsze związane jest z koniecznością określenia oferty dla członków. **Nawet, jeżeli składki są symboliczne i nie wystarczają na utrzymanie podstawowych aktywności jednostki koordynującej, takich jak utrzymanie biura, stron internetowych i zatrudnienia personelu, zawsze należy liczyć się z sytuacją,**



<sup>26</sup> Por. opis dobrej praktyki na Portalu Innowacji: <http://www.pl.gov.pl/bin-debug/>

<sup>27</sup> Obydwie sieci opisane są w katalogu dobrych praktyk przywołanym powyżej.

**że członkowie zaczną zadawać sobie pytania, co otrzymują w zamian za regularnie wpłacane pieniądze.** Dlatego ważne jest wyartykułowanie katalogu usług, udogodnień i korzyści dla członków, nawet, jeżeli wiele punktów w takiej specyfikacji wydaje się oczywistych. Dobrym przykładem jasno sformułowanej oferty dla członków jest sieć prowadząca program gotowości inwestycyjnej dla przedsiębiorców Connect Midlands. Na stronie internetowej tej sieci znajduje się bardzo precyzyjne opisanie udogodnień oraz profitów, jakie otrzymują członkowie sieci. Na przykład w kategorii „małe firmy” uczestniczą przedsiębiorcy poszukujący inwestorów i pragnący korzystać ze szkoleń i mentoringu. Oprócz dostępu do zastrzeżonej części strony internetowej, mogą oni liczyć na darmowe uczestnictwo w dwóch szkoleniach rocznie, zniżki na opłaty konferencyjne, seminaryjne itd. Zaś członkowie w kategorii „partnerzy korporacyjni” otrzymują prawo do bezpłatnego uczestnictwa w publicznych wydarzeniach sieci oraz określone formy promocji<sup>28</sup>.

### **Oferta dla klientów**

Sieci ośrodków innowacji nie muszą prowadzić działalności kierowanej do klientów ośrodków – wtedy zajmują się tylko wspieraniem i koordynacją pracy swoich członków. Znakomita większość sieci prowadzi jednak szeroko zakrojoną działalność promocyjną i dociera do klientów, którymi są przedsiębiorcy i naukowcy, a także do sponsorów, których rolę pełni najczęściej administracja publiczna. Komunikat, jaki kierowany jest do klientów, może się wiązać z trojakiemi funkcjami:

- Promocja jednolitej oferty usług oferowanej przez sieć wśród potencjalnych klientów – dotyczy to przede wszystkim sieci usług.
- Promocja i pomoc w poruszaniu się po katalogu ofert partnerów sieci – jest to typowa funkcja sieci terytorialnych. Należy podkreślić, że ważny jest mechanizm zbierania ofert od partnerów sieci. Wiadomo, że oferta i działalność członków sieci podlega nieustannej ewolucji i zmianom. **Jednorazowa akcja zebrania oferty i umieszczenia jej w usystematyzowany sposób w katalogu drukowanym czy internetowym wiąże się ze sporym wysiłkiem, a efekt nie zawsze jest atrakcyjny dla odbiorcy, ponieważ taki katalog szybko się dezaktualizuje.** Doświadczenia z różnych regionów Europy pokazują,



że w tym zakresie najlepiej funkcjonują mechanizmy wspólnej pracy w wysoce zintegrowanych sieciach, w których partnerzy odczuwają potrzebę nieustannych aktualizacji danych i dostarczania nowych informacji na wspólny portal. Takie działania ułatwiają elektroniczne narzędzia współpracy – o nich szerzej w następnym rozdziale. Dobrym przykładem portali powiązanych ze współpracą partnerów są sieci MADRI+D oraz Jinnove. Projekty tworzenia portali regionalnych ofert bez mechanizmów współpracy sieciowej, których liczne doświadczenia mamy w ostatnich latach w Polsce, nie spełniają swojej roli właśnie dlatego, że nie są aktualizowane. Autorzy niniejszego zeszytu stoją na stanowisku, że koszt zbierania wspólnej oferty bez tworzenia relacji partnerstwa i współpracy, która wytworzy aktualizowaną ofertę niejako „przy okazji”, nie jest efektywne.

- Oferowanie usług wypracowanych przez koordynatora sieci w oparciu o kompetencje partnerów i wspierających sieć ekspertów. Taka funkcjonalność nie jest spotykana często. Rozwijają ją sieci branżowe i stanowią ją np. szkolenia nie tylko dla członków, ale również dla klientów zewnętrznych. Bardzo ciekawy przypadek rozbudowanej oferty stanowi działalność sieci inkubatorów uniwersyteckich w East Midlands – EMIN. Dzięki kompetencjom jednostki koordynującej, zespołu ekspertów pracujących dla partnerów sieci, przygotowano obszerną ofertę bezpłatnych usług kierowaną do firm typu *start-up*. Jest to możliwość m.in. zadania pytania do eksperta poprzez stronę internetową (zapytania kierowane są następnie do ekspertów współpracujących z inkubatorami – partnerami sieci), korzystania z aplikacji pomagającej w wyszukiwaniu możliwości grantowych lub oceniającej kompetencje do prowadzenia firmy, otrzymywania informacji biznesowych – publikacji prasowych dotyczących wskazanego przedsiębiorstwa, wyszukiwania publicznie dostępnych raportów przedsiębiorstw, informacji o osobach kierujących przedsiębiorstwami oraz informacji o sytuacji i trendach rynkowych danego sektora itd<sup>29</sup>.

## 2.6. Budowanie wspólnej marki

Ośrodki innowacji, przystępując do sieci, mogą mieć dylemat w związku z tworzeniem nowej marki sieciowej, która z natury rzeczy jest od-

<sup>29</sup> Por. opis oferty na stronie internetowej sieci EMIN: <http://www.emincubation.co.uk/main/Services>



rębna od ich macierzystej instytucji. Z jednej strony, dzięki połączonym siłom, zyskują szansę lepszego dotarcia do klientów i zbudowania lepszego wizerunku wobec administracji i opinii publicznej. Wspólny przekaz wszystkich ośrodków może być silniejszy i bardziej zrozumiały dla odbiorcy, niż przekaz pojedynczego ośrodka na tle gąszczu informacji wysyłanych przez inne, w oczach odbiorcy podobne, podmioty. Z drugiej strony, **mogą pojawić się obawy o zatracenie tożsamości swojej instytucji czy też działanie na korzyść konkurencji**. Wypracowanie dobrej marki wymaga wysiłku i czasu, na początku łatwo jest o zniechęcenie z powodu mało widocznych efektów.



Budowanie wspólnego wizerunku i marki to bardzo skomplikowany proces, który nie ogranicza się do kosztownych działań reklamowych i PR. Musi on być powiązany z **wypadkową wypracowanych wspólnie celów i wartości reprezentowanych przez sieć, związaną z nimi tożsamością oraz nieustannym dbaniem o dobrą jakość usług i dobre relacje z klientami i sponsorami**. Tylko wtedy prowadzona konsekwentnie, długofalowa kampania promocyjna może przynieść pożądany rezultat<sup>30</sup>. Dobrym przykładem silnej marki jest sieć MADRI+D, w której wiele wysiłku włożono w mechanizmy współpracy i działania promocyjne, ale też powierzono partnerom ważne funkcje w sieci (z których mogą być dumni) oraz korzystano z politycznego i finansowego wsparcia regionalnego ministerstwa nauki<sup>31</sup>.



Przy tworzeniu wspólnej marki należy dbać o to, aby nie stała ona się zagrożeniem dla tożsamości, a tym samym podstawy funkcjonowania partnerów. Ponieważ, jak wcześniej powiedziano, **sukces sieci zależy od korzyści, jaką uzyskują z niej partnerzy**. Natomiast poczucie wzmożonej konkurencji pomiędzy partnerami a siecią, w której uczestniczą, może podważyć istnienie samej sieci.



<sup>30</sup> Więcej o budowaniu wizerunku i wspólnej promocji z administracją publiczną w zeszycie 25 niniejszej serii: M. Nowak, M. Mażewska, S. Mazurkiewicz: *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011.

<sup>31</sup> Sukces w wypracowaniu marki był jednym z powodów przyznania nagrody Innowacyjnych Regionów Europy w 2007 roku. Por. uzasadnienie werdyktu kapituły: <http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/award/index.html>

## ROZDZIAŁ 3

### Narzędzia pracy sieciowej

#### 3.1. Koordynator sieci

Praca jednostki koordynującej może być podstawowym sposobem na kreowanie wspólnych działań i inicjatyw. Funkcję koordynatora może pełnić:

- **Sponsor**, np. jednostka administracji publicznej, która finansuje działalność sieci, zajmuje się jej nadzorowaniem i dodatkowo może przejąć funkcje wspierające i animacyjne. Przykładem sieci o takiej strukturze jest Flamandzka Sieć Innowacji koordynowana przez rządową agencję IWT.
- **Jeden z partnerów sieci**, który oprócz funkcji wspólnej dla wszystkich członków, przejmuje również funkcję koordynatora, zajmując się animacją współpracy, koordynowaniem działań i promocją. Dla przykładu, taką rolę pełni Instytut Badań Przemysłowych IVF w Goteborgu, inicjator sieci Industriell Dynamik w Zachodniej Szwecji.
- **Sekretariat sieci** powierzony instytucji zewnętrznej lub umiejscowiony w specjalnie do tego celu utworzonym stowarzyszeniu. Forma sekretariatu zakłada funkcję służebną wobec członków sieci. Stwarza ona mechanizm motywacyjny dla działań koordynujących, ponieważ ustanawia relację usługodawca (sekretariat) – klient (członkowie sieci) i może ułatwić otwarte relacje z partnerami (o które trudno, jeżeli partner ma do czynienia z instytucją kontrolującą), lepszą diagnozę potrzeb oraz szybsze i elastyczniejsze reagowanie. Taką rolę pełnił Sekretariat Sieci *Innovation Relay Centre* powierzony przez Komisję Europejską zewnętrznej organizacji wyłanianej w drodze udzielenia zamówienia publicznego. Innym przykładem jest stowarzyszenie NFID, koordynujące i animujące pracę sieci Jinnove.

Jak pisano wcześniej, jednostka koordynująca ma ważną rolę do spełnienia w funkcjonowaniu i rozwoju sieci. Może ona przyjmować różne role:

- **Depozytariusza wiedzy** sieci odpowiedzialnego za zarządzanie wiedzą w sieci. Podstawową funkcją jest zbieranie aktualnych informacji



teleadresowych i kompetencyjnych na temat partnerów – *who is who* – oraz udzielanie informacji na ten temat innym partnerom i klientom sieci. Może też zajmować się kodyfikacją *know-how* poprzez tworzenie podręczników i instrukcji oraz gromadzenie dokumentów tego typu, przygotowanych przez partnerów sieci i strony trzecie, a związanych z podstawową działalnością partnerów, świadczonymi usługami i działalnością sieci – jej zasadami współpracy i narzędziami pracy. Może prowadzić on również szkolenia na ten temat dla nowych członków pojawiających się w sieci.

- **Jednostki ds. promocji i PR**, która zajmuje się tworzeniem treści promujących działalność sieci i jej partnerów, przygotowaniem produktów promocyjnych i dystrybucją wśród grup docelowych. Najczęściej wykorzystywane narzędzia to strona internetowa, zazwyczaj w formie portalu przekazującego aktualne i atrakcyjne dla odbiorcy informacje, ulotki, foldery, czasopisma i imprezy promocyjne.

- **Brokera współpracy** pomiędzy partnerami – organizuje on cykliczne spotkania i dyskusje partnerów, proponuje tematy współpracy, systematycznie kontaktuje się z członkami sieci, diagnozując zapotrzebowanie na uzupełnienie kompetencji poprzez poszczególnych partnerów i zainicjowanie współpracy.

- **Jednostki audytującej i ewaluującej** – dotyczy to sieci, które wdrażają wspólne standardy. Taka jednostka może pełnić rolę audytora wizytującego partnerów, dokonującego przeglądu stosowanych przez nich praktyk i doradzającego w działaniach doskonalących. Może także koordynować monitorowanie działalności partnerów – zwłaszcza jej efektów i rezultatów – oraz prowadzić statystyki z tym związane. Mogą one służyć celom benchmarking’u wśród partnerów i wewnętrznej motywacji do rozwoju, a także do komunikowania na zewnątrz informacji o wynikach pracy sieci. Taki monitoring może być postrzegany przez partnerów jako udogodnienie, jeżeli wspomaga proces obowiązkowego raportowania (dotyczy to projektów finansowanych zewnętrznie). W oparciu o dane z monitoringu, mogą być prowadzone studia i analizy na rzecz sponsora sieci.

- **Dostawcy narzędzi pracy i inicjatora rozwoju nowych usług**. Zadaniem jednostki koordynującej w tym zakresie jest opracowanie i utrzymywanie elektronicznych baz danych – klientów, ofert i zapotrzebowania na technologie, ekspertów i narzędzi typu CRM lub wspomagających świadczenie usług. Przykładem może być narzędzie dia-

gnostyczne zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa *Innoscope* sieci Jinnove czy oprogramowanie wspomagające układanie grafiku spotkań dla potrzeb imprez brokerskich, organizowanych przez ośrodki *Innovation Relay Centre*. Jednostka podejmuje działania dla rozwoju oferty usług sieci – organizując grupy robocze wypracowujące założenia usług, zdobywając finansowanie na opracowanie metodologii oraz udzielając zlecenia na te prace ekspertom.

### 3.2. Elektroniczne narzędzia współpracy

Wiele sieci decyduje się na używanie elektronicznych narzędzi do pracy grupowej – prawie we wszystkich standardem jest już stosowanie intranetu, na którym przechowywane są poufne dokumenty ważne dla sieci oraz aktualności i przydatne informacje zamieszczane przez partnerów.

Do bardziej zaawansowanych, popularnych aplikacji służących współpracy, należą:

- **System zarządzania relacjami z klientami** (CRM) – użyteczny jest zwłaszcza w sieciach usług. Dzięki nim członkowie sieci mają na bieżąco informacje na temat działań innych partnerów w odniesieniu do danego klienta i unikają w ten sposób niepotrzebnego dublowania działań w stosunku do niego. W przypadku zaś, kiedy klient innych partnerów zwróci się do nich z zapytaniem, będą mieli również ogląd dotychczasowej historii współpracy. System taki może być również pomocny w zarządzaniu delegowaniem poszczególnych czynności (np. specjalistycznych porad) do innego partnera sieci w procesie pracy z danym klientem.
- **Narzędzia do sprawozdawczości** – ponieważ większość sieci korzysta z finansowania ze środków publicznych, związany z tym faktem jest zawsze obowiązek przedkładania odpowiednich raportów, dotyczących wykonanych prac i wykorzystanych zasobów – czasu pracy czy środków finansowych. Raportowanie zawsze wiąże się z dodatkowym wysiłkiem i poświęconym mu czasem, który nie może być wykorzystany na świadczenie usług. Dlatego też w interesie partnerów jest wykorzystywanie aplikacji ułatwiających spełnienie tego obowiązku. Te sieci, które wdrożyły systemy CRM, wykorzystują je również do generowania odpowiednich sprawozdań. Przykładem sieci, która wdrożyła oddziel-

ną aplikację dla celów sprawozdawczości, jest Flamandzka Sieć Innowacji prowadzona przez Agencję IWT. Skonstruowane przez nią narzędzie zawiera informację na temat przewidzianych w projekcie działań i wskaźników i ułatwia koordynatorom projektów przegląd postępów prac. Członkowie sieci odnotowują znaczne ułatwienie i skrócenie czasu poświęcanego na przygotowanie raportów, zaś IWT ma ułatwione zadanie wyciągania wniosków na temat sieci, np. dublowania działań, możliwości racjonalizacji pracy<sup>32</sup>.

- **Systemy pracy grupowej** – są to coraz bardziej popularne w nowoczesnych przedsiębiorstwach aplikacje, integrujące w sferze elektronicznej ważne procesy w firmie wymagające współpracy, np. zarządzanie projektami wewnętrznymi, obieg dokumentów i wymianę informacji. Aplikacje takie mogą być również wykorzystywane w sieciach, które stawiają na wysoki stopień integracji partnerów. Mogą one zawierać jako jeden z modułów zarządzanie kontaktami z klientami (wspomniany wyżej system CRM), delegowanie i przekazywanie wykonanych zadań w projektach, a także pozwalać na wspólną pracę nad dokumentami, umożliwiać dostęp do zbiorów informacji, wspólny kalendarz i system e-mailowy, a także wymianę informacji i prowadzenie dyskusji. Dla przykładu, narzędzie takie wdrożono w sieci Jinnove.

### 3.3. Wspólne zasoby

Możliwość korzystania z zasobów udostępnionych przez innych partnerów oraz ich konsolidacja jest jedną z głównych motywacji dla tworzenia sieci ośrodków innowacji. **Podstawowy zasób, jakim dysponują ośrodki, to kompetencje i doświadczenia swoich pracowników oraz współpracujących ekspertów.** Toteż sieci skupiają się na sposobie udostępnienia wiedzy i kompetencji swoim klientom i partnerom, zaś najczęstszą formą konsolidacji tych zasobów jest tworzenie baz danych ekspertów, z których mogą korzystać wszyscy<sup>33</sup>. Wspólne bazy danych, to także najczęstszy sposób na łączenie innych zasobów, jakimi są informacje, wiedza i zasoby materialne. Za przykład może posłużyć baza ofert i zapotrzebowań na technologie wykorzystywana przez sieć *Innovation Relay Centre* (obecnie *Enterprise Europe Network*), baza potencjału



<sup>32</sup> Cytowany już raport ewaluacyjny sieci w dużej mierze opiera się na danych z systemu raportowania RAP. Por. B. Kaashoek, C. Holland, R. te Velde, J. Veldkamp, dz. cyt., s. 31 i n.

<sup>33</sup> Por. wspomniana usługa sieci inkubatorów EMIN w East Midlands „zapytaj eksperta”.

laboratoryjnego parków technologicznych czy instytutów badawczych. Sieci też dokonują wspólnie zakupów lub same tworzą inne przydatne dla nich bazy, np. bazy patentowe, informacji o przedsiębiorstwach, bazy raportów typu *market intelligence* itd., co pozwala obniżyć koszty działalności partnerów. Sieć Jinnove utworzyła bazę danych wszystkich przedsiębiorstw w regionie, w których odnotowywana jest ich aktywność projektowa oraz korzystanie z usług sieci.



## ROZDZIAŁ 4

### Przykłady sieci ośrodków innowacji

#### 4.1. SPOW – Sieć Parków Technologicznych Walonii

**Sieć Parków Technologicznych Walonii została założona w 2003 roku przez 2 parki walońskie** – Park Naukowy Louvain-la-Neuve oraz Crealys. Obecnie należy do niej **6 parków**:

- **Louvain-la-Neuve** – przy Uniwersytecie Katolickim Louvain,
- **Liege** – przy Uniwersytecie w Liege,
- **Crealys** – współpracujący z Uniwersytetami w Namour i Gembloux,
- **Aeropole** – w pobliżu lotniska Charleroi, pod Brukselą **Initialis** – w Mons,
- **Qualitis** – w Enghienha.

Głównym **celem sieci** jest wspólna budowa marki i wizerunku parków, jako ważnego elementu rozwoju gospodarki. Jej fundamentem jest wspólny standard opisany w **Karcie Parków Technologicznych Walonii**. Na standard ten składa się portfel lokatorów, zapewniający wysoki stopień zaangażowania w działalność innowacyjną (przede wszystkim komercjalizację wyników naukowych, działalność badawczo-rozwojową oraz transfer technologii) – parki zobowiązały się osiągnąć minimum 80% lokatorów zaangażowanych w takie prace. Zanim zostało poczynione takie zobowiązanie, dokonano przeglądu i kategoryzacji przedsiębiorstw już zasiedlających Park oraz uzgodniono procedury zapewniające przyjmowanie jako lokatorów firmy spełniające kryteria działalności innowacyjnej. Drugim, ważnym elementem standardu jest zobowiązanie sygnatariuszy Karty do zapewniania odpowiedniej infrastruktury na działalność innowacyjną (np. dostęp do laboratoriów) oraz usług transferu technologii i ułatwienia kontaktów przedsiębiorstw ze sferą badawczą. Tylko te parki, które zobowiązały się do utrzymywania tak uzgodnionych standardów, mogą otrzymać tytuł Parku Naukowego Walonii.

Partnerzy nie zdecydowali się na tworzenie rozbudowanych struktur sieci ani intensywnych działań codziennej współpracy. W jej imieniu





działa roboczy komitet, w którego skład wchodzi reprezentanci wszystkich sześciu parków oraz rada, w której skład wchodzi przedstawiciele uczelni oraz agencji rozwoju lokalnego. Koordynator sieci corocznie jest wyłaniany spośród przedstawicieli parków – członków sieci. Jednym z przykładów działalności PR sieci był warsztat współorganizowany w listopadzie 2010 roku ze Światowym Stowarzyszeniem Parków oraz przedstawicielami instytucji Unii Europejskiej, dla wykazania pozytywnej roli parków w rozwoju innowacyjności gospodarki europejskiej. Celem tego warsztatu było przede wszystkim wykreowanie pozytywnego wizerunku parków naukowych na arenie europejskiej.

**Członkowie:** 6 parków technologicznych Walonii.

**Cel:** wspólna marka i promocja.

**Spoiwo:** wspólny standard i potrzeba tworzenia pozytywnego wizerunku parku naukowego.

**Jednostka animująca działania sieci:** brak.

**Zasoby:** udostępniane przez członków, brak wspólnego budżetu.

**Narzędzia współpracy:** strona internetowa sieci, działania informacyjne i promocyjne na rzecz sieci<sup>34</sup>.

#### 4.2. SIS – wspólny system raportowania wyników instytucji otoczenia biznesu z Bretanii

W Bretanii działa ponad 40 instytucji otoczenia biznesu zaangażowanych we wspieranie innowacji. Większość z nich powstała w latach 80-tych XX wieku – część z nich działa na skalę regionu, część tylko lokalnie. Działalność tych instytucji oparta jest na finansowaniu z różnych źródeł publicznych, w związku z tym każda jest zobowiązana do składania odpowiednich sprawozdań. Sieć ośrodków nie jest jednak w żaden sposób sformalizowana, funkcję lidera pełni Regionalna Agencja ds. Rozwoju i Innowacji (*Bretagne Developpement Innovation*). Jeden z projektów, służący monitorowaniu efektów polityki innowacyjnych w regionie<sup>35</sup>, pozwolił na cykl spotkań instytucji regionalnych dla ustalenia wspólnych celów takiego monitoringu. Przedstawiciele tych instytucji zdecydowali, że warto jest stworzyć wspólny system raportowania, dzięki któremu można uzyskać dane globalne, wykazujące efekty działań wszystkich

<sup>34</sup> Por. opis dobrej praktyki na Portalu Innowacji: <http://www.pli.gov.pl/bin-debug/> oraz strona internetowa sieci: <http://spow.be/>

<sup>35</sup> Był to projekt *Impactscan*, finansowany w przez 6 Program Badań i Rozwoju UE [www.impactscan.net](http://www.impactscan.net)

instytucji, a to pozwoli na budowanie wiarygodności wszystkich instytucji wobec administracji publicznej. Same zaś ośrodki widzą możliwość porównywania się z innymi instytucjami na rynku, budowania własnej specjalizacji, podnoszenia jakości usług dla klientów, koordynacji i networkingu, wynikające ze współpracy pomiędzy instytucjami. Proces uzgadniania wspólnej koncepcji został przeprowadzony między marcem a październikiem 2007 roku i uwieńczony był zatwierdzeniem SIS przez dyrektorów instytucji partnerskich. Już sama praca nad systemem pozwoliła na wymianę informacji o pracy ośrodków, ustalenie jednolitego rozumienia ważnych dla nich terminów oraz dyskusję nad wyjaśnieniem misji na rzecz dobra publicznego. Wypracowany wspólnie system raportowania zawiera:

- listę wskaźników działań razem z uzgodnionymi definicjami do sporządzenia raportów,
- słownik oraz podręcznik dla nowych doradców,
- preambułę wyjaśniającą powiązania między słownikiem a publiczną misją, które mają być uwzględnione w corocznym raporcie z działalności.

Dla przykładu, wśród wspólnych wskaźników znajdują się :

- liczba i lista odwiedzonych firm (w tym liczba wizyt na miejscu),
- liczba i lista odwiedzonych instytucji badawczych,
- liczba i lista usług informacyjnych świadczonych przez instytucję,
- liczba usług świadczonych dla firm w regionie,
- liczba zakończonych projektów,
- liczba dostarczonych usług proinnowacyjnych,
- liczba przygotowanych wniosków o finansowanie.

### 4.3. „Industriell Dynamik” – sieć usług dla MSP w Zachodniej Szwecji<sup>36</sup>

Industriell Dynamik została utworzona przez ośrodki badawcze i naukowe Regionu Zachodniej Szwecji (Västra Götaland) jako efekt analiz i dyskusji w ramach tworzenia Regionalnej Strategii Innowacji w 2000 roku. Jednym z najważniejszych wniosków było niezrozumienie przez przedsiębiorców oferty różnorodnych ośrodków wspierających i niez-

<sup>36</sup> Por. opis dobrej praktyki na Portalu Innowacji: <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

dowolenie z otrzymywanej pomocy. Według przedsiębiorców, uzyskanie jej zajmowało zbyt dużo czasu, a otrzymane informacje były zbyt ogólne. Ośrodki nie współpracowały ze sobą i oferowały podobne, ogólne usługi. Dlatego postanowiono powołać sieć, która będzie aktywnie inicjować kontakty z firmami w celu rozpoznania ich potrzeb, a następnie oferować odpowiadające im wsparcie.

Jej działalność opiera się na kilku fundamentalnych zasadach:

- świadczeniu usług dostosowanych do aktualnych potrzeb MSP,
- łatwym dostępie do sieci i jej konsultantów,
- elastyczności działania (szybkiej reakcji),
- wysokiej jakości świadczonych usług,
- długoterminowej perspektywie współpracy opartej na zaufaniu.

Sieć rozwijała się etapami w ramach kolejnych projektów finansowanych ze środków publicznych. Obecnie w skład sieci wchodzi cztery Uniwersytety, pięć instytucji badań stosowanych i trzy regionalne organizacje rozwojowe zlokalizowane w regionie Västra Götaland (Zachodnia Szwecja).

Konsultanci sieci – pracownicy uczestniczących instytucji, inicjują kontakt z przedsiębiorstwami, oferując im audyt i rozpoznanie ich potrzeb w zakresie innowacyjności, szans rozwoju oraz technologii. Zależnie od potrzeb firmy, zostaje jej przydzielony specjalista dysponujący odpowiednią wiedzą i doświadczeniem. Ten pierwszy kontakt jest bezpłatny i często wiąże się również z rozwiązaniem jakiegoś prostego problemu, aby pokazać firmie potencjalne korzyści płynące z usług konsultanta. Kolejne kontakty są już finansowane przez firmę. Konsultant zostaje „na stałe” przydzielony do danej firmy, budując dzięki temu porozumienie i z czasem coraz lepiej rozpoznając i odpowiadając na potrzeby zleceniodawcy. Efektem pracy konsultantów są projekty badawcze na rzecz przedsiębiorstw finansowane przez nie lub w ramach krajowych programów finansujących badania. Przyjęto regułę, że w ramach sieci poszukuje się najlepszej jednostki, mogącej doradzić w rozwiązaniu problemu/wykonaniu zadania przedstawionego przez firmę. Jeśli jednostek jest więcej, to sieć przedstawia przedsiębiorcy kilka ofert i firma może wybrać najlepszą propozycję.

Budżet projektowy pozwala na koordynację sieci, pracę konsultantów, często tzw. mini projekty jako wdrożenie efektów audytu. Podział budżetu pomiędzy partnerów odbywa się według najpierw założonych, a następnie osiągniętych wyników. Sieć posługuje się wspólnymi elek-

tronicznymi bazami danych, w których na bieżąco odnotowywane są kontakty z firmami. Dzięki systemowi monitorującemu, członkowie sieci wiedzą, z jakimi przedsiębiorstwami nawiązano kontakt i jak się on rozwija, nie muszą powielać działań.

Ponadto, odbywają się regularne spotkania w celu dzielenia się informacjami, problemami i rozwiązaniami. Sieć spotyka się regularnie co kwartał na spotkaniach raportujących, a raz na pół roku spotkania połączone są z wizytą studyjną, szkoleniem i integracją zespołu. Nowym osobom w sieci oferowany jest podstawowy kurs dotyczący zasad działania sieci oraz pracy z firmami.

**Członkowie:** cztery Uniwersytety, pięć instytucji badań stosowanych i trzy regionalne organizacje rozwojowe zlokalizowane w regionie Västra Götaland.

**Cel:** rozwiązywanie problemów MSP, pozyskiwanie klientów dla członków sieci.

**Spoiwo:** wspólny sposób działania, wzajemne reprezentowane się, wymiana doświadczeń, wspólny budżet na działanie sieci.

Jednostka animująca działania sieci: brak, ale jest koordynator (pracownik jednej z instytucji członkowskich) oraz komitet sterujący.

**Zasoby:** budżet (dotacja regionalna), wyznaczeni konsultanci, kompetencje badawcze członków.

**Narzędzia współpracy:** narzędzie do zarządzania projektami, spotkania koordynujące.

#### 4.4. Flamandzka Sieć Innowacji – sieć założona i koordynowana przez agencję rządową

Flamandzka Sieć Innowacji (VIN) ma charakter parasolowy i skupia instytucje zaangażowane w projekty innowacyjne finansowane przez agencję rządową IWT (Flamandzka Regionalna Agencja Innowacji opartej na nauce i technologii) i jest przez tę agencję koordynowana. Sieć ta ewoluuje od lat, składają się na nie projekty badawcze sektorowe i dla klastrów, instytucje otoczenia biznesu w regionie Flandrii (80 instytucji, które zatrudniają ponad 800 pracowników) oraz podsieć regionalnych (dla każdej z 5 prowincji) centrów innowacji, w których zatrudnionych jest 5 doradców innowacyjnych. Każde z centrów innowacji jest stowarzyszeniem założonym przez lokalnych interesariuszy (izby przemysłowe, jednostki naukowe), a koszty centrów finansowane są przez IWT. Do-

radcy są zatrudniani przez instytucje otoczenia biznesu, które wchodzi do rady nadrzędnej instytucji non-profit zarządzającej siecią. Doradcy rekrutują się zazwyczaj spośród osób z wykształceniem inżynierskim i dużym doświadczeniem w biznesie i są bardzo dobrze wynagradzani. Zazwyczaj tej funkcji podejmują się managerowie z grupy wiekowej 50+, których utrzymanie stało się zbyt drogie dla pojedynczej firmy, a których doświadczenie jest bezcenne dla regionalnych przedsiębiorstw. W celu ciągłego doskonalenia uczestniczą oni w szkoleniach w wymiarze ok. 30 dni rocznie. Budżet roczny podsieci od 2010 roku to 16 mln euro.

Jako koordynator, IWT stara się też łączyć różne działania członków sieci w całość systemu wsparcia innowacji we Flandrii. Narzędzia, jakich używa IWT do zachęcania członków do współpracy, to strona internetowa zawierająca dane teleadresowe członków sieci, informacje o wydarzeniach związanych z ich działalnością, a także działania networkingowe IWT – łączenie usług oraz spotkania integracyjne i merytoryczne. IWT promuje współpracę poprzez finansowanie wspólnych projektów członków sieci związanych ze wspólnym opracowaniem narzędzi, metod i procedur, koordynacji inicjatyw pomiędzy członkami VIN oraz ich europejskimi partnerami, a także wspólne badania, studia i plany.

Interesujący jest jednolity system raportowania projektów finansowanych przez IWT, a realizowanych przez instytucje otoczenia biznesu. System oparty jest na platformie internetowej i znajduje się w nim ustandaryzowana lista działań (aktywności) w odniesieniu do zdefiniowanych grup docelowych klientów oraz z uwzględnieniem działań wspólnych, takich jak:

- akcje informacyjne,
- publikacje,
- seminaria,
- wizyty w firmach,
- usługi ad-hoc,
- transfer technologii,
- doradztwo,
- audyty,
- plany innowacji,
- studia wykonalności,
- projekty innowacyjne,
- coaching,

Każde ze sprawozdawanych działań wymaga podania dodatkowych informacji (np. seminaria – tytuł, data, miejsce, liczba uczestników) w celu ich ewentualnej weryfikacji. Do każdego raportu można też dodać do czterech „historii sukcesu”.

Specyfiką systemu funkcjonowania sieci jest fakt, iż każdy projekt na realizację określonych działań przez każdą z instytucji w sieci jest negocjowany z IWT oddzielnie i w trakcie negocjacji określa się docelowe wartości wskaźników realizacji działań.

Dodatkowo, na polecenie regionalnych władz, IWT korzysta z sieci, zlecając instytucjom badania ich klientów na zasadzie kwestionariuszy na określony ważny temat dla zdiagnozowania problemu regionalnej polityki innowacyjnej. Proces ten zawsze jest wzajemny, tzn. zlecając jakiegokolwiek badanie instytucjom w sieci, IWT zawsze oferuje im coś w zamian (np. finansowanie działań, opracowane informacje z ankiet w postaci rekomendacji do lepszego dostosowania ich usług do potrzeb klientów, etc.). Informacje zbierane na temat firm są zawsze agregowane (nigdy nie udostępnia się informacji o danej firmie). Za wypełnienie kwestionariusza odpowiada instytucja z sieci, a nie firma i zawsze jest on wypełniany niejako „przy okazji” wizyty/kontaktu firmy z instytucją.

Wyniki monitoringu są wykorzystywane do opracowywania planów działań we współpracy z zaangażowanymi instytucjami otoczenia biznesu. Zwłaszcza w początkowej fazie funkcjonowania sieci monitoring jej działań jest szczególnie istotny ze względu na konieczność dostosowania oferty instytucji skupionych w sieci do potrzeb docelowych klientów (zwłaszcza firm i jednostek B+R).

#### 4.5. Jinnove – Regionalna sieć innowacji Nord Pas de Calais

Jinnove to regionalna sieć innowacji, która ewoluowała od sieci doradców do wielofunkcyjnej sieci regionalnej poświęconej innowacjom. Geneza sięga 1993 roku, kiedy we Francji utworzono sieci RDT (*Réseau de Développement Technologiques* – Sieć Rozwoju Technologicznego) w różnych regionach przez krajową agencję technologii i władze poszczególnych regionów. Wszystkie te sieci miały takie same podstawowe zadania (mogły podejmować również dodatkową działalność, w za-

leżności od potrzeb regionu), ale różnie ewoluowały. W regionie Nord – Pas de Calais początkowo było to stowarzyszenie koordynujące pracę agentów technologii umiejscowionych w różnych ośrodkach regionu powiązanych z usługami dla MSP. Od początku istnienia sieci podstawą działania agentów był program PTR (*Prestation Technologique Réseau*), skierowany do małych i średnich przedsiębiorstw. Program finansowany przez rządową agencję ANWAR (a obecnie OSEO) oraz władze regionalne przewiduje niewielkie granty (do 10 tysięcy euro) dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność innowacyjną z przeznaczeniem na finansowanie korzystania z zewnętrznych usług eksperckich i badawczych. Grant może pokryć np. przygotowanie i złożenie wniosku patentowego, ekspertyzy technologiczne, badania rynkowe itp.. Granty te mogą być zaoferowane przedsiębiorstwu wyłącznie przez przedstawiciela sieci. Z zaproponowaniem tego instrumentu zawsze związana jest bezpośrednia wizyta przedstawiciela sieci w przedsiębiorstwie. Podczas tej wizyty badana jest sytuacja i plany przedsiębiorstwa. Granty są przyznawane w bardzo prostej i szybkiej procedurze nie przekraczającej dwóch dni. Kontakty z przedsiębiorstwami oraz dalszy rozwój współpracy są na bieżąco monitorowane i analizowane. Projekty przedsiębiorstw również zakładają współpracę z dostawcami usług, którą monitorują i wspomagają agenci. Od początku ukrytym celem sieci RDT była lepsza koordynacja działań rozproszonych ośrodków innowacji. Wszyscy agenci musieli podporządkować się ogólnym zasadom sieci, takim jak odbywanie wizyt w przedsiębiorstwach, profesjonalizm działania, zachowanie poufności i używanie wspólnych internetowych narzędzi sieciowych. Zanim sieć rozpoczęła swoją pracę, agenci odbyli szereg wspólnych szkoleń, których zadaniem było wytworzenie wspólnych podstaw metodyki pracy, wzajemnego poznania się i budowy „ducha” współpracy. Koordynacją sieci zajmowało się specjalnie do tego powołane stowarzyszenie RDT. Z czasem znaczenie i funkcje sieci zaczęły się rozwijać. Zaobserwować można było podwójną sieć – agentów innowacji zaangażowanych w program grantów PTR oraz organizacji, w których te osoby pracują. RDT zaczęło też podejmować nowe inicjatywy – studiów i analiz dla potrzeb regionalnej polityki innowacyjnej, promocji innowacji wśród przedsiębiorstw, zbierania oferty doradczej, eksperckiej i badawczej dla przedsiębiorstw i udostępniania katalogu ofert i ekspertów przedsiębiorstw, akcje promocji przedsiębiorczości, współpracy międzyregionalnej itd.

W 1998 roku RDT zaangażowało się w projekt regionalnej strategii innowacji (RITTS). Kilka lat później utworzyło regionalny portal innowacji Jinnove ([www.jinnove.com](http://www.jinnove.com)), który jest witryną działalności sieci i jej członków, zawiera katalog ekspertów, ofert technologicznych oraz informacje o wydarzeniach organizowanych przez członków sieci. Wydarzenia te prezentowane są w jednolity sposób pod marką Jinnove i zawierają informacje o instytucji odpowiedzialnej za wydarzenie czy program (logotypy, informacje teleadresowe).

W 2007 roku region na nowo podjął prace nad regionalną strategią innowacji. W wyniku zwiększonego zaangażowania władz regionalnych w tematykę innowacji, postanowiono zintensyfikować koordynację instytucji związanych z innowacjami i powołano formalne partnerstwo regionalnych instytucji zajmujących się innowacjami – nazwano je *J'innove en Nord-Pas de Calais*. Członkami zostało 70 instytucji – uczelnie, instytuty badawcze, parki technologiczne i francuskie klastry (*pôles de compétitivité*). W 2009 roku RDT – koordynator sieci – zostało przekształcone w regionalne stowarzyszenie Nord France Innovation Développement (NFID). Jinnove kontynuuje program grantów PTR, wykorzystuje zebrane podczas wizyt agentów dane o przedsiębiorstwach do analiz na temat stanu ekonomicznego przedsiębiorstw w regionie. Koordynator sieci – NFID – rozwinął narzędzie diagnostyczne i decyzyjne dla doradców innowacyjnych *Innoscope*, które pozwala na porównanie informacji na temat badanego przedsiębiorstwa na tle innych firm oraz umożliwia ocenę jego potencjału innowacyjnego na podstawie modelu opracowanego wraz ze szkołą biznesową Uniwersytetu w Lille 2. Wydawany jest kwartalnik *J'innove -le magazine*, w którym zamieszczane są dziennikarskie prezentacje konkretnych innowacyjnych przedsiębiorstw, inicjatyw technologicznych czy instytutów badawczych. NFID animuje kontakty i współpracę członków poprzez organizację regularnych spotkań grup tematycznych. Jest to okazja do prezentacji działalności członków i wypracowania pomysłów na wspólne inicjatywy. Ponadto, sieć jest wspomagana poprzez ofertę szkoleniową. NFID organizuje stale, bezpłatne jedno- lub dwudniowe szkolenia dla członków sieci. W 2009 roku zaś stworzono „Akademię Innowacji” – roczny kurs podyplomowy na poziomie akademickim.

**Członkowie:** 70 instytucji – uczelnie wyższe, konkurencyjne klastry (pô-



*les de compétitivité*), izby przemysłowo-handlowe, ośrodki innowacji.

**Cel:** wspieranie i promocja innowacji w regionie, stymulowanie współpracy i koordynacji instytucji członkowskich.

**Jednostka animująca działania sieci:** Stowarzyszenie NFID.

**Zasoby:** finansowanie przez władze regionalne działalności NFID, program dla MSP – PTR – finansowany przez agencję rządową OSEO, składki członkowskie.

**Narzędzia współpracy:** bazy ekspertów laboratoriów, ekspertów, poufne (tylko do użytku członków) bazy danych przedsiębiorstw, narzędzie diagnostyczne dla oceny potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, internetowe narzędzia współpracy, szkolenia, spotkania koordynujące.

#### 4.6. Regionalna Sieć Agentów Innowacji w Castilla y Leon (Hiszpania)

Projekt sieci agentów innowacji został wypracowany w ramach regionalnej strategii innowacji i realizowanego w jej następstwie programu LEGITE (2002-2006) finansowanego z programu Akcji Innowacyjnych Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (program funkcjonował do zakończenia poprzedniej perspektywy finansowej UE)<sup>37</sup>. W koncepcji twórców sieć agentów miała docierać do tradycyjnych przedsiębiorstw w peryferyjnych rejonach regionu. Założono, że agenci ci powinni aktywnie inicjować kontakty z przedsiębiorcami oraz być rekrutowani wśród lokalnych instytucji otoczenia biznesu, którym przedsiębiorcy ufają. Ważnym czynnikiem tworzenia sieci był właśnie kontekst procesu Regionalnej Strategii Innowacji i jej wdrażania oraz związanego z tym zaangażowania ważnych interesariuszy – jednostek naukowych, izb gospodarczych i zrzeszeń przedsiębiorców. Za utworzenie sieci w imieniu regionalnego rządu odpowiadała agencja rozwoju regionalnego. Agentów zrekrutowano do rady izb gospodarczych, gdzie stworzono im miejsca pracy, dbając, aby mieli odpowiednie doświadczenie – biznesowe i akademickie, choć niekoniecznie związane z zarządzaniem innowacjami oraz odpowiednie cechy predysponujące do kontaktów z przedsiębiorcami. Sieć składała się z 12 agentów – po jednym w każdej z 9 prowincji oraz 3 horyzontalnych, w tym koordynatora. Cały zespół

<sup>37</sup> Więcej informacji w studium przypadku zamieszczonym w bazie dobrych praktyk Dyrekcyj ds. Regionów Komisji Europejskiej: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/projects/practices/details.cfm?pay=ES&the=51&sto=1391&region=575&lan=7&obj=ALL&per=ALL&defl=EN](http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/practices/details.cfm?pay=ES&the=51&sto=1391&region=575&lan=7&obj=ALL&per=ALL&defl=EN)

łączył różne doświadczenia i kierunki wykształcenia. Działalność rozpoczęto od przygotowania oferty sieci – podpisania porozumień z jednostkami naukowymi, które zobowiązywały się do współpracy z agentami i rozwiązywania problemów firm zgłoszonych przez agentów oraz szkoleń samych agentów. Uznano, że – aby kontaktować się z firmami – potrzebna jest atrakcyjna z ich punktu widzenia oferta, do której wybrano: informacje o publicznych programach wsparcia przedsiębiorstw związanych z badaniami i innowacjami, poszukiwanie partnerów do współpracy, poszukiwanie wyników badawczych z potencjałem wdrożeniowym, audyt technologiczny lub strategiczny, analizę ekonomiczną i finansową przedsięwzięcia innowacyjnego, poszukiwanie finansowania. Opracowano i wydrukowano specjalny przewodnik na temat źródeł finansowania dla przedsiębiorstw, opracowano narzędzie diagnostyczne strategiczno-technologiczne dla potrzeb audytu, wspólne procedury dla agentów, intranet i stronę internetową.

Agenci pracowali z firmami w następujący sposób: najpierw definiowali problem do rozwiązania przez jednostkę naukową, przedstawiali go jednostce, która proponowała rozwiązanie przedstawiane następnie przedsiębiorstwu. Często okazywało się, że jest to początek wspólnego projektu badawczego. Odnotowano również przypadki, że podobny problem zauważano w wielu firmach i wtedy – na wniosek sieci – rząd regionalny finansował projekty na rzecz całego sektora, a jego wyniki były dostępne dla wszystkich zainteresowanych przedsiębiorstw.

Agenci innowacji odbywali wspólne, robocze spotkania co tydzień, początkowo dla celów szkoleniowych, potem dla wymiany doświadczeń i szukania rozwiązań dla wspólnych problemów. W spotkaniach tych uczestniczyli przedstawiciele instytucji odpowiedzialnych za projekt. Przedstawiciele Agencji oraz Rady Izb odbywali spotkania koordynacyjne co dwa tygodnie. W trakcie projektu agenci odwiedzili ponad 900 przedsiębiorstw, w wyniku ich pracy rozpoczęto 313 konkretnych działań – projektów badawczych, biznesplanów itd., 231 przedsiębiorstw zostało skontaktowanych z jednostkami badawczymi, 63 projekty innowacyjne zostały podjęte przez przedsiębiorstwa.

Po zakończeniu finansowania projektu, agencja postanowiła kontynuować pracę sieci z własnych środków, ale dokonała zasadniczej zmiany – zamiast koordynować sieć pracowników lokalnych izb, postanowiono,

aby byli zatrudnieni przez samą agencję. Pozbawieni środowiska współpracy z lokalnymi organizacjami agenci nie byli już tak efektywni i zaniechano realizację projektu<sup>38</sup>.

**Członkowie:** 12 agentów zatrudnionych w lokalnych izbach gospodarczych na koszt projektu finansowanego ze środków unijnych. Partnerstwo: regionalnej agencji rozwoju, rady lokalnych izb gospodarczych oraz 6 instytutów badawczych.

**Cel:** zwiększenie dostępności usług proinnowacyjnych i wsparcia badawczego dla MSP w peryferyjnych lokalizacjach regionu poprzez łączenie z infrastrukturą wsparcia (jednostkami badawczymi, programami wsparcia).

**Jednostka animująca działania sieci:** agencja rozwoju regionalnego – zapewnienie szkoleń i narzędzi pracy oraz kontaktu z jednostkami badawczymi.

**Zasoby:** finansowanie projektu – 1,2 mln euro na dwuletni projekt, programy regionalne dla MSP, kontrakty z jednostkami badawczymi, kontakty i umiejscowienie w lokalnych strukturach instytucji otoczenia biznesu.

**Narzędzia współpracy:** szkolenia, intranet, spotkania koordynujące.

#### 4.7. „MADRI+D” – sieć badań, rozwoju i innowacji regionu Madrytu

Nazwa Madri+d pochodzi od skrótu nazwy miasta oraz akronimu I+D (investigación y desarrollo) – odpowiednika polskiego B+R. Madri+d została utworzona w 1997 roku w związku z pracami nad regionalną strategią innowacji (RITTS) dla regionu Madrytu. Diagnoza opracowana dla celów strategii wykazała, że pomimo faktu, że Madryt charakteryzuje duża koncentracja instytucji naukowych i tych pracujących na rzecz innowacji, brak jest współpracy pomiędzy nimi, a także pomiędzy nimi a przedsiębiorcami. Jednym z głównych efektów RITTS było utworzenie sieci zajmującej się promocją technologii i innowacji. Należy do niej czterdziestu członków – uczelnie Madrytu, publiczne instytuty badawcze, stowarzyszenia przedsiębiorców. Jako formalni członkowie sieci,

<sup>38</sup> Por. raport z warsztatu sieci Innowacyjnych Regionów Europy „Increasing innovation capacities of companies” Ryga, 29-30.03.2007, [http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/ireservices/pub\\_library/indexf81f.html?level=4&name1=AABV&cat\\_id=566&navbar=true](http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/ireservices/pub_library/indexf81f.html?level=4&name1=AABV&cat_id=566&navbar=true)

instytucje te zobowiązują się do pracy na rzecz sieci. Członkowie sieci są zarówno dostawcami usług dla sieci, jak i odbiorcami. Porozumienia o współpracy z siecią podpisało również ponad 2000 innowacyjnych firm. Sieć ta jest finansowana przez Ministerstwo Nauki Madrytu oraz poprzez opłaty członków. W 2003 roku powołano specjalną Fundację dla koordynacji prac sieci, zaś w 2006 roku przeprowadzono reorganizację i powołano 6 biur koordynujących poszczególne działania: transfer technologii, Europejski Obszar Badań, infrastruktury badawcze, młodzi naukowcy oraz nauka i społeczeństwo.

Najważniejszym osiągnięciem MADRI+D jest utworzenie silnej marki sieci, która jest promowana przez członków oraz regionalne ministerstwo nauki. Portal MADRI+D ([www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)) to wizytówka sieci oraz narzędzie promocji, jest prowadzony w atrakcyjny sposób zarówno od strony graficznej i najnowszych technologii, jak i zawartości merytorycznej. Jest w nim wiele aktualnych informacji na temat nauki, ofert technologicznych, ważnych i ciekawych wydarzeń. Co ważne dla utrzymania poziomu portalu, służy on jako narzędzie pracy i porozumiewania się członków, którzy codziennie umieszczają na nim nowe treści. MADRI+D to również unikalny przykład organizacji podsieci transferu technologii zintegrowanej z europejską siecią *Enterprise Europe Network* (wcześniej IRC) na podstawie narzędzi i procedur tejże. Wszystkie lokalne ośrodki transferu technologii umieszczają oferty i zapytania o technologie w jednolitym systemie, w którym, jeśli nie znajdzie się kontrahent na rynku lokalnym, zostają przeniesione do europejskiej bazy ofert.

Kolejna podsieć skupia 165 laboratoria i infrastruktury badawcze dla podniesienia standardów oraz lepszej dostępności dla naukowców i przedsiębiorstw. Koła innowacyjności to zaś inicjatywy klastrowe koordynowane przez zrzeszenia przedsiębiorców oraz branżowe jednostki naukowe. W ramach kół rozwinięto usługę „technology watch” – raportów o trendach technologicznych w danej branży przesyłane członkom klastrów.

**Członkowie:** 40 instytucji - uczelnie Madrytu, publiczne instytuty badawcze, stowarzyszenia przedsiębiorców.

**Cel:** koordynacja działalności promowania badań i rozwoju oraz innowacji w regionie Madrytu.

**Spoivo:** wypracowana silna marka, poparcie i finansowanie przez rząd regionu, oddolne mechanizmy podejmowania decyzji, delegowanie

koordynacji poszczególnych obszarów działań partnerom sieci.

**Jednostka animująca działania sieci:** specjalnie do tego celu powołana fundacja.

**Zasoby:** cały system Madri+d dysponuje budżetem w wysokości 3 milionów euro rocznie (55% środków pochodzi od samorządu Madrytu, 25% od instytucji członkowskich, natomiast 20% ze środków unijnych), wyznaczeni konsultanci, kompetencje badawcze członków.

**Narzędzia współpracy:** portal Madri+d, spotkania sieci, programy działań podsieci.

#### 4.8. Sieć doradców innowacji MSP w Województwie Warmińsko-Mazurskim

Sieć powiatowych punktów kontaktowych w województwie Warmińsko-Mazurskim powstała w ramach projektu prac nad Regionalną Strategią Innowacji w latach 2002-2004. W każdym z 21 starostw powiatów stworzono jedno stanowisko pracy w celu promocji prac tworzenia, a następnie wdrażania strategii. Sieć konsultantów ewoluowała wraz z kolejnymi projektami finansowanymi przez Działanie 2.6. ZPORR, a następnie Działanie 8.2.2. PO KL. Obecnie konsultanci są pracownikami Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (WMARR), która zatrudnia również koordynatora sieci. Podstawowym zadaniem konsultantów jest inicjowanie kontaktów w MSP w swoim powiecie, udzielanie informacji o możliwości audytu innowacyjnego z ekspertem Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, możliwości finansowania z funduszy strukturalnych i funduszu pożyczkowego WMARR. Ponadto, pozyskują oni uczestników proinnowacyjnych inicjatyw, takich jak konkurs na Warmińsko-Mazurskiego Lidera Innowacji oraz Regionalne Wystawy Innowacyjności, prowadzą specjalne lekcje w szkołach dot. przedsiębiorczości i innowacyjności. W razie potrzeby konsultanci również pozyskują dane do studiów i analiz przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu dla celów polityki regionalnej. Mocną stroną konsultantów jest zakorzenienie lokalne – dobre relacje i znajomość z lokalnymi instytucjami i przedsiębiorcami. Konsultanci odbywają szkolenia zaplanowane przez WMARR i systematycznie się spotykają.

**Członkowie:** 30 osób – 21 konsultantów pracujących w powiatach, 4 osoby prowadzące projekt w WMARR oraz pracownicy CliTT UWM

**Cel:** promocja innowacyjności MSP na poziomie lokalnym i współpracy z jednostkami naukowymi.

**Spoivo:** zatrudnienie w WMARR, wspólne cele i podobne problemy.

**Jednostka animująca działania sieci:** koordynator zatrudniony przez WMARR.

**Zasoby:** finansowanie projektowe, konsultanci działający lokalnie – ich relacje lokalne i wiedza, relacje wewnątrz WMARR – Regionalnej Instytucji Finansującej, operatora funduszu pożyczkowego.

**Narzędzia współpracy:** spotkania sieci, wspólny system raportowania (w ramach jednego projektu)<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Więcej informacji w opisie dobrej praktyki na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>



## Podsumowanie

Tworzenie sieci współpracy przez ośrodki innowacji i partnerstwa z administracją publiczną są w Polsce koniecznością, jeżeli mają być pokonane bariery fragmentaryzacji i braków kompetencyjnych systemu wsparcia komercjalizacji wiedzy. Współpraca sieciowa leży w interesie samych ośrodków, pozwala im na lepsze zaspokojenie potrzeb ich klientów – przedsiębiorców i naukowców – poprzez dostęp do wiedzy i zasobów partnerów. Może ułatwić ośrodkom zbudowanie pozytywnego wizerunku wobec klientów i administracji publicznej, dzięki spójnemu przekazowi i połączonym siłom różnych podmiotów.

Tworzeniem sieci powinna też być zainteresowana administracja publiczna. Współpraca sieciowa pozwala na lepszą przejrzystość i spójność systemów innowacji, a programy wsparcia wdrażane przez sieci są bardziej ekonomiczne i efektywne.

Niestety większość dobrych praktyk sieci pracujących dla innowacji, opisanych w niniejszym zeszycie, pochodzi z zagranicy. W Polsce ciągle mamy do czynienia z barierami mentalnymi – brakiem zaufania do partnerów, niechęcią do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, obawą przed wzmocnieniem konkurencji. Dodatkowo, programy finansowania publicznego nie promują wspólnych inicjatyw ośrodków innowacji ani nie pozwalają na długoterminowe finansowanie działalności sieci. Wiele ciekawych inicjatyw zaprzestało działalności z powodu braku możliwości finansowania czy poparcia politycznego w regionach, z których pochodziły.

Potrzebni są również liderzy, którzy będą inicjowali sieci integrując środowiska danego regionu. Roli lidera czy inicjatora mogłaby się podjąć administracja publiczna. Jeżeli, czego należy sobie życzyć, wyłonią się oni z istniejących ośrodków, z pewnością napotkają na problem uznania ich przywódczej roli przez inne podmioty. Dlatego powinni oni rozpocząć swe próby od szerokiego dialogu z całym środowiskiem, które chcą zintegrować.





## Bibliografia

1. Cappelin R.: *The relationship between needs and instruments of innovation Policy in different regions: the Matrix INT (Instruments and Needs of technology)*, Jyvaskyla, 43rd Congress of the European Regional Science Association 2003.
2. Griffiths J., Książek E., Przygocki W., Wiśniewski T.: *Budowanie gotowości inwestycyjnej innowacyjnych pomysłów biznesowych*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011.
3. *Intellectual property – cross-border collaboration between publicly funded research organisations and industry and technology transfer training, Raport CREST*, Bruksela 2006, [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/crestreport.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/crestreport.pdf),
4. Kaashoek B., Holland, te Velde R., Veldkamp J.: *The Flemish Innovation Network – structure, workings and future set-up*, Bruksela, IWT 2011.
5. Koschatzky K., Kulicke M., Zenker A., (red.): *Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective*, Heidelberg, Physica-Verlag HD 2001.
6. Nowak M., Mażewska M., Mazurkiewicz S.: *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011.
7. Matusiak K. B. (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce Raport 2010*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.
8. Matusiak K.B., Guliński J., (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

## Autorzy



**Elżbieta Książek** – zastępca Dyrektora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Konsultant i trener w zakresie instrumentów wsparcia dla innowacji, zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi oraz komercjalizacji wiedzy. W latach 2004-2008 – kierownik Sekretariatu Sieci Innowacyjnych Regionów Europy (IRE) w Luksemburgu. Zajmowała się m.in. wsparciem metodologicznym regionalnych strategii innowacji, identyfikacją i rozpowszechnianiem dobrych praktyk oraz rozwojem narzędzi wspierających procesy tworzenia polityki innowacyjnej. W latach 1997-2004 zaangażowana była w operacyjną działalność Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, w tym tworzyła i kierowała pracami Regionalnego Punktu Kontaktowego Europejskich Programów Badawczych UE, była członkiem zespołu zarządzającego regionalnej strategii innowacji „RIS Innowacyjna Wielkopolska”, działalności ośrodka transferu innowacji (IRC) oraz projektów dla wsparcia przedsiębiorczości akademickiej. Wielokrotnie pracowała jako niezależny ekspert dla Komisji Europejskiej. Z wykształcenia politolog i dziennikarz, nauczyciel języka angielskiego oraz technik technologii żywności.



**Jean-Marie Pruvot** – jest zaangażowany w politykę rozwoju innowacyjnego od 1993 roku, kiedy podjął się zadania utworzenia i animacji Sieci Rozwoju Technologicznego regionu Nord-Pas de Calais (RDT). W tamtym czasie sieci tego typu były tworzone we wszystkich regionach Francji w celu podniesienia poziomu technologicznego regionalnych przedsiębiorstw. Obecnie Jean-Marie Pruvot jest dyrektorem *Nord France Innovation Développement* (NFID) – regionalnej agencji innowacji regionu Nord-Pas de Calais, wywodzącej się z przekształcenia RDT, które miało miejsce w 2009 roku. NFID odpowiada za wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji oraz animację sieci *Jinnove en Nord-Pas de Calais*. NFID oferuje usługi typu „back office” dla sieci, w szczególności komunikację i promocję, szkolenia, narzędzia do pracy grupowej oraz bazy danych. Uprzednio Jean-Marie Pruvot był zatrudniony na stanowisku inżyniera w przedsiębiorstwie specjalizującym się procesach suszenia i ogrzewania w podczerwieni.

## Opiekun merytoryczny

**dr Agnieszka Turyńska-Gmur** – posiada wieloletnie doświadczenie w pracy w obszarze europejskiej polityki innowacyjności. W trakcie swojej kariery przez szereg lat pracowała w Komisji Europejskiej, w Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorczości i Przemysłu, zajmując się nadzorowaniem prac przy realizacji Regionalnych Strategii Innowacji oraz projektami Innowacyjnych Centrów Transferu Technologii (IRC). Brała bezpośredni udział w kreowaniu polityki innowacyjnej i regionalnej tego Dyrektoriatu oraz w tworzeniu i wdrażaniu tzw. Platformy Nauki (Mutual Learning Platform). Od 2006 r. pełni funkcję Kierownika Działu Współpracy Międzynarodowej na Uniwersytecie w Alicante (Hiszpania), nadzorując m.in. wdrażanie projektów dofinansowanych przez KE, głównie w obszarze ochrony własności intelektualnej, transferu technologii, innowacyjności oraz współpracy na linii nauka-biznes. W lipcu 2009 r. dr Turyńska-Gmur objęła także funkcję Kierownika Działu Transferu Technologii Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, koordynując prace projektu B2Europe West Poland (Enterprise Europe Network) – jednego z najskuteczniejszych przedsięwzięć, wspierających międzynarodowy transfer technologii oraz działalność MŚP na rynku międzynarodowym. Dr Turyńska-Gmur jest także ekspertem ds. badań w ramach obecnie realizowanej aktualizacji Dolnośląskiej Strategii Innowacji oraz ekspertem w ramach inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.



## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

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

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

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

Inicjatywa PARP zakłada wzmacnianie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery<sup>1</sup>.

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

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW<sup>2</sup>, uporządko-

<sup>1</sup> Wyniki prac zawiera publikacja K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010

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

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk<sup>3</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

[skuteczneotoczenie@parp.gov.pl](mailto:skuteczneotoczenie@parp.gov.pl)

[www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios)

---

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

