

**W załączeniu znajdują się ekspertyzy w zakresie ponadnarodowości, które zostały przygotowane przez przewodniczkę obecnej Krajowej Instytucji Wspomagającej - Fundację „Fundusz Współpracy” na zlecenie Instytucji Zarządzającej w 2009r. Ze względu na upływający czas, powodujący pewną dezaktualizację treści, należy podkreślić, że zamieszczone w Bazie Wiedzy ekspertyzy nie stanowią kompleksowej informacji obejmującej pełen zakres danego Działania/Poddziałania, jak też nie prezentują wszystkich możliwych rozwiązań, a jedynie pewien ich wycinek. Ponadto wszystkie wskazywane w ekspertyzach rozwiązania/dobre praktyki należy interpretować w kontekście ich zgodności z celami danego Działania/Poddziałania. Są to materiały autorskie, nie stanowiące obowiązującej interpretacji zakresu danego Działania / Poddziałania. Stąd też mają charakter wyłącznie wspierający i inspirujący. Niemniej, pomimo upływającego czasu, uważamy, że nadal są cennym źródłem informacji i warto korzystać z podanych w nich materiałów źródłowych, co może stanowić ewentualną podstawę do podejmowania dalszych działań projektowych w zakresie ponadnarodowości.**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Fundacja  
**FUNDUSZ WSPÓŁPRACY**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Program współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

# **ROZWIĄZANIA SĄ WSZĘDZIE!**

## **ZBIÓR ESPERTYZ DOTYCZĄCYCH PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ W RAMACH PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI**

**2009**



Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca

Fundacja „Fundusz Współpracy”, ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

tel.: (22) 45 09 857, (22) 45 09 964, fax: (22) 45 09 856, e-mail: [bkkk@cofund.org.pl](mailto:bkkk@cofund.org.pl), [www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)

## SPIS TREŚCI

### WSTĘP

- |     |                |       |   |
|-----|----------------|-------|---|
| 1.  | Poddziaływanie | 2.1.2 | Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności  |
| 2.  | Poddziaływanie | 2.2.1 | Poprawa jakości usług świadczonych przez instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności                            |
| 3.  | Poddziaływanie | 4.1.1 | Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni  |
| 4.  | Działywanie    | 4.2   | Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym   |
| 5.  | Poddziaływanie | 6.1.1 | Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy   |
| 6.  | Poddziaływanie | 7.1.3 | Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej  |
| 7.  | Poddziaływanie | 7.2.1 | Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym   |
| 8.  | Poddziaływanie | 7.2.2 | Wsparcie ekonomii społecznej  |
| 9.  | Poddziaływanie | 8.1.1 | Wspieranie rozwoju, kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw   |
| 10. | Poddziaływanie | 8.1.2 | Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie   |
| 11. | Poddziaływanie | 8.2.1 | Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw   |
| 12. | Poddziaływanie | 9.1.2 | Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup utrudnionym dostępem do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych |
| 13. | Działywanie    | 9.2   | Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego   |
| 14. | Działywanie    | 9.3   | Upowszechnianie formalnego kształcenia zawodowego w formach szkolnych   |
| 15. | Działywanie    | 9.4   | Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty  |

**Poddziałanie 2.1.2**  
**Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności**

**Poddziałanie 2.2.1**  
**Poprawa jakości usług świadczonych przez instytucje**  
**wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności**

## WSTĘP

### Wstęp

Unia Europejska wspiera ideę przedsiębiorczości i innowacji poprzez szereg działań, w tym poprzez wspieranie inicjatyw instytucji zmierzających do rozwoju tych strategicznych dla Wspólnej Europy obszarów. Naturalną konsekwencją zróżnicowanego poziomu rozwoju gospodarczego regionów Wspólnoty Europejskiej jest dążenie do wyrównywania tych różnic.

Proces ten jest o tyle utrudniony, że regiony o najwyższym poziomie gospodarczym posiadają rozwinięty i sprawny system ułatwiający oraz wspierający przedsiębiorczość i wciąż dynamicznie się rozwijają, zwłaszcza w dziedzinach innowacyjności, co powoduje potrzebę znacznie większego wsparcia i działań dla rozwoju innowacyjności w regionach o niższych wskaźnikach porównania.

Możliwość wykorzystania doświadczeń regionów o najwyższym poziomie zaawansowania w dziedzinach przedsiębiorczości i innowacji jest szansą na przyspieszenie procesu niwelowania różnic w naszym regionie, a tym samym pozwoli na podniesienie pozycji Polski w rankingach dotyczących tych strategicznych obszarów.

Szczegółowa analiza możliwych do zastosowania rozwiązań systemowych wykracza poza ramy niniejszej ekspertyzy, ponieważ wymaga szczegółowego przeanalizowania przyczyn oraz metod, które doprowadziły liderów europejskich w zakresie innowacji na szczyty rankingów światowych. Badanie takie obejmowałoby również rolę instytucji wspierających innowację i przedsiębiorczość oraz określiłoby, czy wniosły one istotny wkład w rozwój innowacji. Co więcej, proces analizy nie powinien zakończyć się z chwilą opublikowania danych. Niezwykle ważne jest wdrożenie do praktyki instytucji wspierających rozwój innowacji, stałego analizowania sytuacji w tym zakresie i stałego wprowadzania efektywnych działań, korzystając z doświadczeń sukcesów liderów światowych.

Jest to zadanie, które mógłby realizować wyspecjalizowany Ośrodek - Centrum lesson learning w dziedzinie wsparcia przedsiębiorczości i innowacji, który jest rekomendowany przez autora ekspertyzy do utworzenia w ramach międzynarodowych projektów obejmujących działanie 2.2 Wsparcie Dla Systemu Adaptacyjności Kadr, Poddziałanie 2.2.1 Poprawa Jakości Usług Świadczonej Przez Instytucje Wspierające Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacyjności.

Analiza niniejsza może jednak wskazać możliwe do zaimplementowania rozwiązania w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości z projektów realizowanych w ramach różnych programów Unii Europejskiej.

W trakcie wykonywania ekspertyzy zauważalna była podnoszona w wielu dokumentach<sup>1</sup> potrzeba utworzenia dokładnych baz danych na temat „dobrych praktyk” oraz skutecznych rozwiązań wspierających rozwój innowacji i przedsiębiorczości przez instytucje.

Jednym z rozwiązań mającym doskonalić obieg informacji w tym zakresie jest uruchamiana w ramach PRO INNO EUROPE<sup>2</sup>: FOSTERING TRANS-NATIONAL COOPERATION ON SUPPORT FOR INNOVATION, sieć „INNO-Net” stymulująca kooperację pomiędzy instytucjami wspierającymi rozwój innowacji w regionach w celu doskonalenia efektywności wsparcia działań w zakresie innowacji<sup>3</sup>.

Polska jest największym krajem regionu, stabilnym politycznie i gospodarczo, co stwarza szanse na sukces długoterminowych inwestycji. Polacy stanowią 24 proc. ludności tego regionu a wytwarzają prawie 40 proc.

---

<sup>1</sup> np. INNO-LEARNING PLATFORM ANNUAL REPORT 2008-2009, PRO INNO Europe® paper N°11, WORKING TOWARDS MORE EFFECTIVE INNOVATION SUPPORT IN EUROPE

<sup>2</sup> Inicjatywa PRO INNO Europe ma na celu wspieranie międzynarodowej współpracy pomiędzy agencjami i programami na rzecz <http://www.royal-stone.pl/category/pasmanteria/2innowacji> poprzez: utworzenie platformy "INNO Learning" w celu określenia i dalszej oceny dobrych praktyk wspierających innowacje poprzez wzajemną weryfikację oraz badania wpływu, wspieranie utworzenia sieci INNO w celu skupienia podmiotów zarządzających regionalnymi/krajowymi programami innowacji, tak by ułatwić współpracę międzynarodową, wspieranie szczególnych międzynarodowych inicjatyw w zakresie innowacji oraz partnerstw publiczno-prywatnych w ramach działań INNO. <http://www.proinno-europe.eu/>

<sup>3</sup> EIP WORK PROGRAMME 2009, (CONSOLIDATED VERSION, 2 October 2009) [http://ec.europa.eu/cip/docs/consolidated\\_eip\\_wp\\_october2009.pdf](http://ec.europa.eu/cip/docs/consolidated_eip_wp_october2009.pdf)

jego PKB. Wskazuje to na potencjał polskiej gospodarki.<sup>4</sup> Jednak poziom przedsiębiorczości i innowacji w Polsce nie jest zadowalający.

Polska posiada przez swoje położenie wyjątkowy potencjał w tym zakresie, ponieważ ramach programów współpracy międzynarodowej może korzystać z kompetencji bezpośrednich sąsiadów, liderów światowych w dziedzinie innowacji, jakimi są Niemcy i Szwecja. Nie można zaprzepaścić takiej okazji, zwłaszcza w kontekście programów międzynarodowych. Dlatego też należy zaplanować takie działania, które umożliwią transfer efektywnych rozwiązań funkcjonujących w tych krajach i pozwolą na zaimplementowanie ich w polskich warunkach.

Niniejsza ekspertyza prezentuje analizę problemu, w tym ustalenie pozycji konkurencyjnej Polski w zakresie przedsiębiorczości i innowacji, ustalenie liderów europejskich w tym zakresie. W dalszej części ekspertyzy wykorzystując dostępną bazę danych, zaproponowano przedstawienie takich konkretnych rozwiązań, które w ramach projektów współpracy ponadnarodowej PO KL mogłyby zostać zaadaptowane do warunków polskich lub wypracowane wspólnie z partnerami zagranicznymi.

### **1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu / Działania / Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.**

Dotychczas opracowane i opublikowane ekspertyzy<sup>5</sup>, a także badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw przeprowadzone w ramach Community Innovation Survey<sup>6</sup> w państwach Unii Europejskiej dowiodły, że najwięcej interakcji i współpracy zachodzi między elementami systemu innowacyjnego na poziomie regionalnym.

Narzędziem realizacji tej strategii są systemy innowacyjne oparte głównie o transfer wiedzy w oparciu o bezpośrednie kontakty ludzi. Pozytywny wpływ ma w tym wypadku bliskość geograficzna współpracujących instytucji. Dlatego też innowacyjność przedsiębiorstw może być najbardziej efektywnie wspierana przez władze lokalne regionalne, które mogą stymulować tworzenie takich form wsparcia innowacyjności, jak: klastry, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne czy fundusze poręczeniowe. Na poziomie lokalnym najbardziej efektywny może być także dialog przemysłu, nauki i władz publicznych, których współdziałanie jest priorytetowe w pobudzaniu innowacji.

Zagadnienia poprawy wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacji są analizowane przez liczne instytucje na różnych szczeblach UE. W analizie szczebla Komisji Europejskiej<sup>7</sup> - „Challenges for EU support to innovation in services” z września 2009r., wskazuje się, że dotychczasowy system mający na celu zbieranie danych z realizowanych na szczeblu regionalnych i narodowych projektów wsparcia innowacji<sup>8</sup>, nie jest skuteczny i dokładny. Podobnie wygląda sytuacja w zakresie gromadzenia i udostępniania przykładów „dobrych praktyk” uzyskanych w wyniku realizacji projektów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości.

---

<sup>4</sup> [http://www.paiz.gov.pl/nawosci/?id\\_news=2117](http://www.paiz.gov.pl/nawosci/?id_news=2117) z dnia 11 październik 2009r.

<sup>5</sup> Praca zbiorowa, ekspertyza na zamówienie Ministerstwa Gospodarki, „Współpraca podmiotów, jako czynnik podnoszenia innowacyjności małych przedsiębiorstw w Polsce”, Instytut Badan Rynku, Konsumpcji I Koniunktur, Warszawa, grudzień 2008

<sup>6</sup> CIS - Community Innovation Survey to wspólne przedsięwzięcie Eurostatu i Programu Innovation and SME, wprowadzone w 1991 roku, w celu wzmocnienia empirycznych podstaw europejskiej polityki innowacji. Eurostat przedstawia analizę innowacyjnej aktywności przedsiębiorstw europejskich. Jako innowacyjne traktowane są firmy, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowy lub ulepszony produkt lub proces technologiczny. Efektem tego przedsięwzięcia jest stworzenie bazy porównywalnych danych dotyczących nakładów i efektów w następujących układach: branżowym, krajowych oraz regionalnych. Dane zbierane są na poziomie przedsiębiorstw, a ujednolicona we wszystkich krajach metodologia badań daje porównywalne dane dotyczące działań innowacyjnych. Źródło: <http://cordis.europa.eu/eims/src/cis.htm>

<sup>7</sup> Brussels, 9.9.2009, SEC(2009)1195 final, COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, Challenges for EU support to innovation in services – Fostering new markets and jobs through innovation, 9 wrzesień 2009r.

<sup>8</sup> ibidem, str. 69, cit.: “Unfortunately, the “European Inventory on Research and Innovation Policy Measures”<sup>93</sup> maintained by ERAWATCH and the INNO-Policy TrendChart does not yet systematically collect information about policy measures relevant for services R&D and innovation. It will therefore be important to further improve this inventory with the aim of better capturing new innovation support measures on services innovation, as well as policies and measures with specific relevance for service sectors.

Kompleksowa analiza możliwości realizacji projektów współpracy ponadnarodowej i określenia możliwych do uzyskania wartości dodanych w zakresie wsparcia i rozwoju instytucji wspierających Przedsiębiorczość i innowacje oraz ich sieci w ramach programów międzynarodowych, wymaga określenia aktualnej pozycji Polski w zakresie przedsiębiorczości i innowacji na tle otoczenia międzynarodowego, w tym otoczenia europejskiego.

### **Niski poziom przedsiębiorczości i innowacji w Polsce wymaga zdecydowanych działań**

W niniejszej ekspertyzie zagadnienia innowacyjności, jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, oraz przedsiębiorczości, jako czynnika umożliwiającego wdrożenie innowacji są analizowane razem. Podobnie połączone powyższe czynniki (przedsiębiorczość i innowacje), jako spójne działania w ramach wielu Programów UE<sup>9</sup>.

#### *Ranking Heritage Foundation oraz Wall Street Journal*

Heritage Foundation oraz Wall Street Journal opracowują corocznie ranking wolności gospodarczej w świecie<sup>10</sup>. Ranking obejmuje 161 państw świata i określa poziom wolności gospodarczej, mierzony m.in. według 10 wskaźników: polityka handlowa, obciążenia fiskalne, redystrybucja PKB, polityka monetarna, przepływy kapitałowe i inwestycje zagraniczne, system bankowy, płace i ceny, prawo własności, regulacje rządowe, szara strefa. Status "free", czyli państw wolnych gospodarczo utrzymuje tzw. błękitna siódemka.

Prowadzi chiński Hong Kong, przed Singapurem i Australią. Zaraz za podium znalazły się Stany Zjednoczone, Nowa Zelandia oraz Wielka Brytania. Stawkę państw "wolnych" zamyka Irlandia. W strefie państw "w zasadzie wolnych" znalazły się m.in.: Luksemburg, Szwajcaria, Kanada, Holandia, Norwegia, Hiszpania, Niemcy, Japonia, Litwa, Estonia. Stawkę państw "umiarkowanie wolnych" otwierają Czechy.

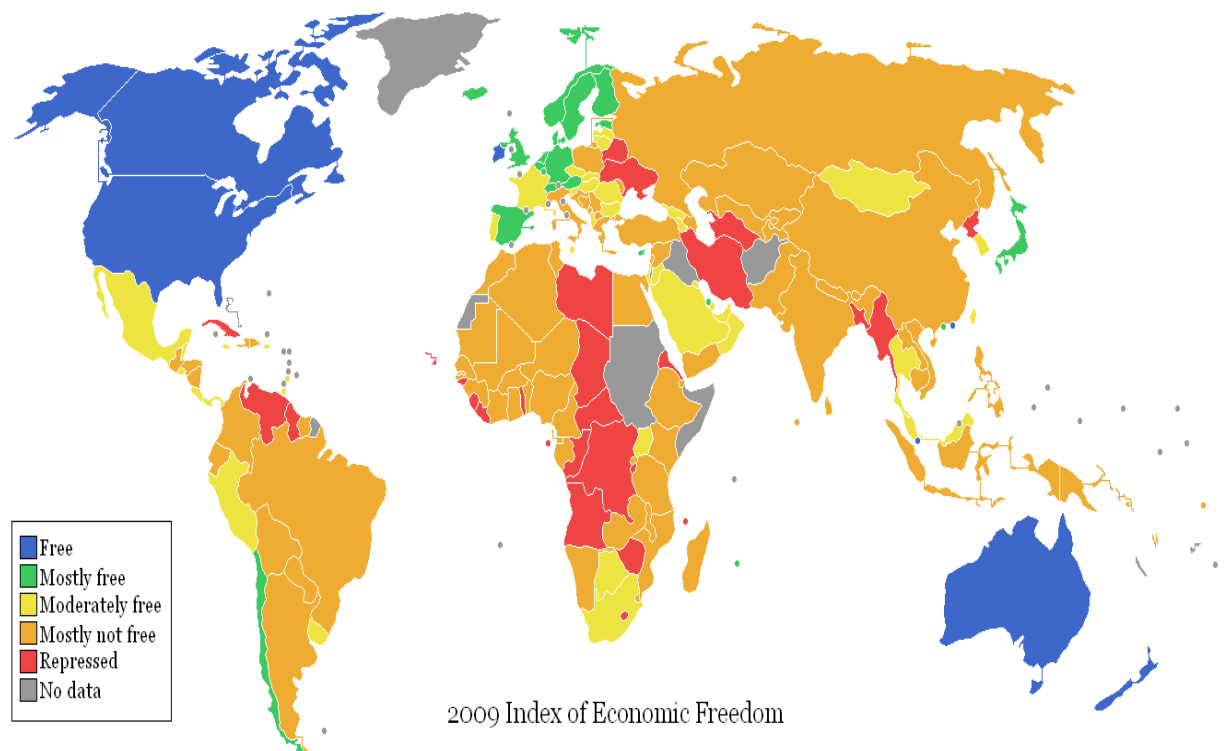
Zresztą większość partnerów Polski w UE znalazła się właśnie w tej strefie. Umiarkowanie wolne są zatem: Słowacja, Węgry, Łotwa, Słowenia, Bułgaria, Francja, ale też Armenia, Gruzja, Namibia, Madagaskar, Kazachstan, czy Mongolia. Polska w roku 2008 zajęła miejsce 83. oraz została zakwalifikowana do kategorii „w zasadzie bez wolności”. W roku 2009 Polska zajmuje miejsce 82. na 179 sklasyfikowanych państw świata. Wyrzadzają nas m.in. Mołdawia, Kirgizja i Senegal, a bezpośrednio za Polską znalazły się takie państwa jak Pakistan, Ghana, Tadżykistan i Kambodża, w dalszej kolejności Azerbejdżan, Rosja, czy Rwanda. W strefie tej nie znalazł się żaden nasz najbliższy sąsiad, ani państwo aspirujące do bycia wiarygodnym partnerem gospodarczym w naszej szerokości geograficznej. Ta strefa państw sąsiaduje blisko ze strefą państw "uciskających", w której znalazła się m.in. Syria, Togo, Bangladesz, Białoruś, Korea Północna i Kuba.

---

<sup>9</sup> informacja w pkt. 2 niniejszej ekspertyzy

<sup>10</sup> <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>

**RYSUNEK 1 ZOBRAZOWANIE WYNIKÓW BADANIA HERITAGE FOUNDATION ORAZ WALL STREET - RANKING WOLNOŚCI GOSPODARCZEJ W ŚWIECIE**



ŹRÓDŁO: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:Index\\_of\\_Economic\\_Freedom\\_2009.png](http://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:Index_of_Economic_Freedom_2009.png)

Raport Banku Światowego „Doing Business 2009”

Według ostatniego raportu Banku Światowego „Doing Business 2009” Polska zajmuje 76. pozycję na 181 ocenianych krajów pod względem przyjazności otoczenia regulacyjnego dla rozwoju przedsiębiorczości. Największe bariery hamujące przedsiębiorczość w Polsce dotyczą uzyskiwania pozwoleń budowlanych (158. pozycja), zakładania firm (145. pozycja) oraz płacenia podatków (142. pozycja). Eksperti BŚ oceniają jedynie aspekty mikroekonomiczne prowadzenia działalności gospodarczej. Są one związane zasadniczo z regulacjami w 10 obszarach, uznanych za kluczowe w prowadzeniu biznesu. Aktualne wskaźniki Polski w badanych obszarach przedstawiono w tabeli.

**TABELA 1 DYNAMIKA ZMIAN WSKAŹNIKÓW POLSKI - RANKING DOING BUSINESS 2008/2009**

Łatwość ...	Ranking Doing Business 2010	Ranking Doing Business 2009	Zmiana rankingu
Doing Business – prowadzenia przedsiębiorstwa	72	72	0
Starting a Business – rozpoczęcie działalności gospodarczej	117	145	28
Dealing with Construction Permits – uzyskiwanie pozwoleń budowlanych	164	157	-7
Employing Workers – zatrudnianie pracowników	76	69	-7
Registering Property – rejestracja praw własności do patentów	88	86	-2
Getting Credit – uzyskania kredytu	15	27	12
Protecting Investors – ład korporacyjny	41	38	-3

Paying Taxes – płatności podatków	151	147	-4
Trading Across Borders – handel zagraniczny	42	41	-1
Enforcing Contracts - egzekwowanie zobowiązań umownych	75	71	-4
Closing a Business – likwidacji działalności gospodarczej	85	85	0
Uwaga: Ranking "Doing Business 2009" został przetransponowany w celu odzwierciedlenia zmian metodologii oraz dodanie do 2 badania nowych krajów			

Źródło: <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=154> z dnia 03.10.2009r.

Na czele rankingu od trzech lat jest Singapur. Kolejne miejsca zajmują Nowa Zelandia, USA, Hongkong, Dania i Wielka Brytania. (PAIILZ)

### Europejski Ranking Innowacyjności

Na zlecenie *Commission's Directorate-General for Enterprises and Industry* Komisji Europejskiej prowadzone są także szerokie badania porównawcze realizowane przez Instytut Badawczy Gallupa na temat dynamiki rozwoju przedsiębiorczości w poszczególnych krajach członkowskich Unii. Wyniki tych badań są corocznie publikowane w opracowaniu pod nazwą The European Innovation Scoreboard (Europejski Ranking Innowacyjności - EIS) jest to ranking mierzący i porównujący poziom innowacyjności w państwach członkowskich [Unii Europejskiej](#).

EIS jest rankingiem zaprojektowanym przez [Komisję Europejską](#) i Uniwersytet w Maastricht w celu realizacji Strategii Lizbońskiej. Poza krajami UE obejmuje też Chorwację, Turcję, Islandię, Norwegię, Szwajcarię oraz odniesienia do Stanów Zjednoczonych i Japonii. Analizuje wyniki poszczególnych krajów używając w tym celu 26 wskaźników pogrupowanych w pięciu kategoriach. Wskaźniki te dotyczą takich zagadnień jak zasoby ludzkie dla nauki i techniki, edukacja, patenty, nakłady na działalność innowacyjną i efekty tej działalności mierzone wartością sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych, współpraca w zakresie działalności innowacyjnej, nakłady inwestycyjne na technologie informacyjne i telekomunikacyjne, dostęp do Internetu itp. Miernikami są osiągnięcia innowacyjne danych krajów, zbierane na podstawie różnorodnych źródeł, przede wszystkim międzynarodowego programu badań statystycznych innowacji (Community Innovation Survey), [Eurostatu](#) oraz [OECD](#). Wyniki są prezentowane w raporcie EIS wydawanym każdego roku przez Komisję Europejską.

Wyniki badań opublikowanych w latach 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2007, 2008, 2009r., pozwalają określić stan i dynamikę rozwojową przedsiębiorczości. Porównawcze wyniki tych badań, ważone w stosunku do wielkości każdego kraju uważane są za najbardziej reprezentatywne i dlatego też w oparciu o te całościowe dane warto naszkicować ogólny punkt wyjścia do analizy stanu przedsiębiorczości i innowacyjności oraz dynamiki zmian w tym zakresie w Polsce na tle innych krajów Europy i świata. Analizy obejmują analizy poziomu innowacyjności poszczególnych krajów, ocenę skuteczności prowadzonej polityki innowacyjnej oraz analizy ich silnych i słabych stron. EIS stanowi syntetyczny instrument oceny skuteczności realizacji polityk innowacyjnych i monitoringu zmian wskaźników innowacyjności w poszczególnych krajach członkowskich oraz Unii Europejskiej, jako całości.

W najnowszym zestawieniu – EIS 2009 – Polska została zaliczona, podobnie jak w poprzednim roku, do grupy krajów doganiających (*catching up countries*), charakteryzujących się niższym niż przeciętna dla wszystkich państw Unii Europejskiej poziomem Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (*Summary Innovation Index – SII*), ale wyższym niż średnia dla UE tempem wzrostu tego wskaźnika. W grupie krajów doganiających, Polska zajęła pozycję za Maltą, Węgrami i Słowacją, a przed Litwą, Rumunią, Łotwą i Bułgarią. Pomimo niskiego poziomu Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (SII) w Polsce, tempo wzrostu tego wskaźnika jest wyższe niż średnia dla Unii Europejskiej.

Przy zachowaniu dynamiki zmian w zakresie innowacyjności w Polsce, poziom średniej innowacyjności w Unii Europejskiej jest możliwy do osiągnięcia w ciągu kilkunastu lat (na podstawie Raportu za 2008r. szacowana na 18 lat), nie mówiąc o tym, że luka w zakresie innowacyjności pomiędzy gospodarką Polski a Japonii, czy USA jest jeszcze większa.

Raport IMD pt. 'World Competitiveness Yearbook' ocenia konkurencyjność 55 państw, w oparciu o ponad 300 kryteriów szczegółowych. Czynnikiem branymi pod uwagę w tej ocenie są m.in. wyniki gospodarcze (wzrost gospodarczy, wyniki w HZ, zatrudnienie, poziom cen, itd.), finanse publiczne, polityka fiskalna, jakość ustawodawstwa biznesowego, efektywność przedsiębiorstw (m.in. produktywność, finanse przedsiębiorstw, zarządzanie, innowacyjność), infrastruktura (m.in. infrastruktura techniczna, technologiczna, naukowa, zdrowotna, edukacyjna).

W aktualnym zestawieniu najbardziej konkurencyjnych gospodarek świata Polska awansowała z 52. na 44. miejsce. W gronie państw UE-27 nasz kraj wyprzedził tylko Rumunię (45.) i Włochy (46.).

*Raport dotyczący realizacji strategii lizbońskiej 'The Lisbon Scorecard IX' – Centre for European Reform (CER)*

Londyński instytut - Centrum ds. Reform Europejskich – od kilku lat opracowuje raporty ukazujące postęp w realizacji strategii lizbońskiej. W aktualnym rankingu (za 2008 rok) Polska zanotowała poprawę o 2 miejsca i zajmuje 24. miejsce, wyprzedzając Bułgarię, Rumunię i Maltę. Do głównych słabości zaliczono m.in.: niską stopę zatrudnienia, niską elastyczność rynku pracy, wysokie obciążenia administracyjne nakładane na przedsiębiorców, niski poziom liberalizacji rynku usług telekomunikacyjnych, czy wadliwą w pewnych obszarach politykę konkurencji.

**Potrzeby instytucjonalnego wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w kontekście międzynarodowym**

Szczególną rolę dla podniesienia na poziom międzynarodowy zagadnień wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacji wskazuje Raport<sup>11</sup> z działalności Platformy INNO LEARNING, będącej częścią Programu na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji (z ang. ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION PROGRAMME). Jako konkluzje do dalszego rozwoju polityki wymiany doświadczeń w zakresie wspierania ponadnarodowej współpracy w zakresie innowacji raport wskazuje potrzebę rozszerzenia współpracy międzynarodowej włączając w ten proces wyspecjalizowane agencje oraz potencjalnych beneficjentów, w celu ułatwienia kooperacji pomiędzy komplementarnymi projektami na poziomie UE (takie jak PRO INNO Europe®, Europe INNOVA i Enterprise Europe Network).

W Raporcie tym wskazuje się ponadto potrzebę rozszerzenia dotychczasowej współpracy międzynarodowej na bazie istniejących powiązań na poziomie UE, w ramach organizowania ścisłej współpracy pomiędzy wyspecjalizowanymi instytucjami wspierającymi rozwój innowacji i przedsiębiorczości. Rozszerzenie tej współpracy miałyby za zadanie doskonalenie i poszukiwanie przez te instytucje lepszych praktyk w dostarczaniu usług wsparcia i wspieraniu wymiany doświadczeń na szczeblu międzynarodowym w ramach współpracy bliźniaczej (twinning concept).

W powyższym Raporcie określono, jako rekomendowane następujące działania dla wzrostu innowacyjności w Regionach:

- konsolidacja i doskonalenie wzorców realizowania wydatków publicznych na badania i rozwój,
- zwiększenie wydatków na badania i rozwój,
- przywrócenie zaufania wśród firm, zwłaszcza wśród małych i średnich przedsiębiorstw,
- w zakresie podejmowania działań badawczo – rozwojowych, również w czasie kryzysu,
- zwiększenie wsparcia dla MŚP w celu ograniczenia skutków kryzysu kredytowego na badania i rozwój oraz inwestycje,
- inicjowanie koniecznych reform strukturalnych w celu wznowienia i zwiększenie krajowych systemów innowacji,
- koncentracja na sferze politycznej wsparcia rozwoju innowacji (regulacje prawne, ustanowienie skutecznej polityki wsparcia, wsparcie publiczne),

---

<sup>11</sup> INNO-LEARNING PLATFORM ANNUAL REPORT 2008-2009, PRO INNO Europe® paper N°11, WORKING TOWARDS MORE EFFECTIVE INNOVATION SUPPORT IN EUROPE

- koncentracja na sektorach innowacyjnych (w tym „green-tech investment” – inwestycje w zielone technologie, sprzyjające środowisku naturalnemu)
- zwiększenie nacisku na politykę wspierania klastrów przemysłowych,
- zwiększenie społecznej skłonności do innowacji.<sup>12</sup>

## WNIOSKI

W kontekście przeprowadzonej powyżej analizy problemu, sprawą wyjątkowej wagi jest mobilizacja systemu wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w zakresie działań doradczych i konsultacyjnych prowadzonych przez wyspecjalizowane i kompetentne instytucje otoczenia biznesu, w ramach sieci, czy też w ramach indywidualnych punktów doradczych. Szczególnie ważne jest tworzenie profesjonalnych punktów doradztwa rejonach Polski wschodniej.

Zgodnie z wynikami analiz polskie instytucje doradcze posiadają wyjątkową szansę do wzmocnienia swojego potencjału i kompetencji doradczych poprzez wymianę doświadczeń oraz współpracę z podobnymi instytucjami działającymi w krajach będących liderami innowacji i działającymi na obszarach korzystnych dla rozwoju przedsiębiorczości, m.in. w krajach takich jak: Dania, Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania, ale także w ramach możliwych do realizacji programów z partnerami spoza obszaru Unii Europejskiej.

2. **Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one funkcjonują, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) możliwych do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu).**

### Program na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji (Entrepreneurship and Innovation Programme – EIP<sup>13</sup>)

Na szczeblu ponadregionalnym funkcjonuje w UE szereg programów<sup>14</sup> wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacji, z których bezpośrednio i ściśle wspierającym te dziedziny jest Program na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji (Entrepreneurship and Innovation Programme).

Program EIP jest jednym z programów szczegółowych realizowanych w ramach programu ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP - PROGRAM RAMOWY NA RZECZ KONKURENCYJNOŚCI I INNOWACJI<sup>15</sup>).

Cele Główne cele EIP to w szczególności:

- ułatwianie dostępu do środków finansowych przeznaczonych na założenie i rozwój działalności gospodarczej oraz zachęcanie do inwestycji w działalność innowacyjną,
- tworzenie otoczenia przyjaznego dla współpracy między MŚP, w szczególności na szczeblu współpracy trans granicznej,
- promowanie wszystkich form innowacji w przedsiębiorstwach,

<sup>12</sup> ibidem, str. 12-14, tłumaczenie własne

<sup>13</sup> Program EIP (ang. Entrepreneurship and Innovation Programme) jest jednym z programów szczegółowych realizowanych w ramach programu ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP). Program ten stanowi dla Komisji Europejskiej narzędzie wspierania innowacji i MŚP w UE, [http://ec.europa.eu/cip/eip\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/cip/eip_pl.htm)

<sup>14</sup> PUTTING EU POLICIES IN FAVOUR OF INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP INTO PRACTICE AT REGIONAL LEVEL Map of EU Funding Mechanisms for Innovation Promotion and Advice on How to Take Best Benefit from Them Programming Period 2007-2013, <http://www.eurada.org/site/files/Innovation/Putting%20EU%20policies%20in%20favour%20of%20innovation%20and%20entrepreneurship.pdf> z dnia 03.10.2009r.

<sup>15</sup> Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (ang. Competitiveness and Innovation Framework Programme – CIP) ma na celu promowanie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw. Program stworzono przede wszystkim z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). Jego zadaniem jest wspieranie działalności innowacyjnej (w tym innowacji ekologicznych), zapewnienie lepszego dostępu do środków finansowych oraz świadczenie na poziomie regionalnym usług wsparcia dla biznesu. Program ma zachęcać do szerszego i lepszego wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz wspomagać rozwój społeczeństwa informacyjnego. Będzie on również promować wzmoczone wykorzystanie energii odnawialnej i efektywność energetyczną. Program będzie realizowany w latach od 2007 r. do 2013 r. Budżet przeznaczony na realizację programu wynosi 3,62 miliardy euro. Program ten stanowi dla Komisji Europejskiej narzędzie wspierania innowacji MŚP w UE, [http://ec.europa.eu/cip/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/cip/index_pl.htm),

- wspieranie innowacji ekologicznych;
- promowanie kultury opartej na przedsiębiorczości i innowacyjności;
- wspieranie reform administracyjnych i gospodarczych związanych z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

W ramach projektu EIP funkcjonuje Platforma „PRO INNO Europe” obejmująca współpracę transnarodową w zakresie innowacji. Inicjatywa ta jest skierowana do osób i podmiotów odpowiedzialnych za kreowanie polityki innowacyjnej. Ponadto w programie EIP funkcjonuje komponent promocja kultury przedsiębiorczości i innowacji. Komponent ten obejmuje następujące działania:

- gromadzenie i opracowywanie danych, spotkania ekspertów;
- wypracowywanie nowych instrumentów nakierowanych na wdrażanie kultury przedsiębiorczości i innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach;
- promocja postaw przedsiębiorczości wśród wybranych grup np.: młodych przedsiębiorców, kobiet itp.

Szczególną wartością dodaną oferowaną przez PRO Inno Europe” jest Platforma INNO LEARNING PLATFORM, której rezultatem są:

- raporty opisujące problemy i wyzwania zidentyfikowane w ramach współpracy międzynarodowej wraz z charakterystyką regionów, dla których współpraca ta może przynieść użyteczne rezultaty a potencjalni beneficjenci mogą odnieść korzyści z realizowanej współpracy międzynarodowej,
- raporty roczne opisujące politykę współpracy i publikowania dobrych praktyk,
- analizy pojedynczych przykładów dobrych praktyk w ramach międzynarodowej kooperacji w zakresie innowacji,
- publikacje opisujące wnioski i doświadczenia (lessons learned) z aktualnie realizowanych i zakończonych projektów w ramach INNO-Net i INNO-Action.

#### *Przykłady dobrych praktyk - INTERREG IVC Programme, projekty w toku*

Bardzo dobrym źródłem o dobrych praktykach związanych z Innowacjami i Przedsiębiorczością są projekty realizowane w ramach aktualnego Programu INTERREG IVC, który jest swoistym poligonem doświadczalnym dla wprowadzania nowych rozwiązań, m.in. w zakresie innowacji i przedsiębiorczości.

Ponieważ w większości z realizowanych Projektów są zaangażowane Instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacji (centra badawcze, agencje rozwojowe itp.) jest to cenne źródło informacji na temat możliwych do implementacji form w ramach Działania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Program funkcjonuje w ramach ram 2007-2013 i w lipcu 2009r. została opublikowane szczegółowe zestawienie realizowanych w ramach tego Programu projektów (Interregional Cooperation Projects First collection, [http://www.interreg4c.net/load/First\\_collection\\_final\\_LowRes.pdf](http://www.interreg4c.net/load/First_collection_final_LowRes.pdf)).

Zgodnie z założeniami Programu INTERREG IVC, władze, instytucje otoczenia biznesu, przedsiębiorstwa na lokalnym i regionalnym poziomie pełnią kluczową rolę w osiągnięciu celu strategii UE w zakresie wzrostu, pracy i zrównoważonego rozwoju. Wymiana doświadczeń, transfer wiedzy i dobrych praktyk pozwoli na osiągnięcie celów strategicznych.


Program INTERREG IVC jest częścią Celu Europejskiej Współpracy Terytorialnej (European Territorial Cooperation Objective) w zakresie funduszy strukturalnych 2007-2013. Jego celem jest doskonalenie efektywności polityki rozwoju regionalnego dla wsparcia ekonomii kompetencji poprzez międzyregionalną kooperację. W ramach programu realizowane są następujące formy kooperacji:

- angażowanie lokalnych i regionalnych partnerów w projekty realizowane na obszarze całej UE, w celu wymiany doświadczeń i wiedzy,
- łączenie regionów mniej doświadczonych w wytypowanych obszarach, z obszarami bardziej doświadczonymi,
- ułatwianie transferu dobrych praktyk w obszar funduszy strukturalnych,

W ramach Priorytetu 1 Programu INTERREG IVC realizowane są tematy związane z innowacją i wiedzą ekonomiczną, w tym, m.in. tematy:

- Innowacje, badania naukowe i rozwój technologii,
- Przedsiębiorczość i MSP.

Projekt *RAPIDE Regional Action Plans for Innovation Development and Enterprise*<sup>16</sup> w ramach INTERREG IVC Programme



**Lead partner**  
South West of England Regional Development Agency (UK)

**Contact person**  
Benjamin Kuscher  
bkuscher-rapide@southwestuk.be  
+32 2 737 70 92  
www.rapidenetwork.eu

**Duration**  
09/2008-08/2010

**Total budget**  
€1,810,099.37

**ERDF contribution**  
€1,430,473.71

**Partnership**  
• **South West of England Regional Development Agency (UK)**  
• Galician Ministry of Innovation and Industry (ES)  
• Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (PL)  
• Örebro Regional Development Council (SE)  
• Region Western Greece (EL)  
• Ministry of Economy and Labour Saxony-Anhalt (DE)  
• Tartu Science Park (EE)  
• Welsh Assembly Government (UK)  
• Presov Self-Governing Region (SK)  
• South Bohemian Agency for Support to Innovative Enterprising (CZ)  
• Kemi-Tornio University of Applied Sciences (KTUAS) (FI)  
• Észak-Alföld Regional Development Agency (HU)  
• Rovaniemi University of Applied Sciences (RAMK) (FI)


Źródło: [http://www.interreg4c.net/load/First\\_collection\\_final\\_LowRes.pdf](http://www.interreg4c.net/load/First_collection_final_LowRes.pdf)

RAPIDE jest siecią współpracy, w ramach której zaangażowanych jest 13 partnerów 11 krajów członkowskich Unii Europejskiej. Celem Projektu jest zaimplementowanie nowych pomysłów w odniesieniu do roli sektora publicznego w stymulowaniu innowacji w partnerskich regionach, zwłaszcza w pomocy przedsiębiorcom (szczególnie MSP) w rozwijaniu i szybkim przekazywaniu na rynek innowacyjnych produktów i usług. Długoterminowym celem Projektu jest stymulowanie rozwoju innowacyjności w regionach, wzrost ekonomiczny, a przez to osiągnięcie celów określonych w Strategii Lizbońskiej. Trzy czynniki krytyczne do stymulowania innowacji – zarządzanie ryzykiem, finansowanie innowacji oraz efektywne partnerstwo składają się na tematy tworzące sieć RAPIDE.

Projekt jest podzielony na dwie główne fazy. Faza 1 zawiera trzy warsztaty wymiany dobrych praktyk, podczas których poszczególne regiony dzielą się swoimi doświadczeniami przekazując „dobre praktyki” w zakresie tematów Projektu, w tym także omawiane są skuteczne metody przewyższania barier stojących na drodze innowacji i przedsiębiorczości. Druga faza Projektu obejmuje regionalne plany rozwoju dla innowacji w Partnerstwie z Władzami Zarządzającymi i Komisją Europejską, bazując na wynikach doświadczeń uzyskanych w fazie pierwszej Projektu. Plany rozwoju będą podstawą do przyszłych uzgodnień w zakresie możliwości zaimplementowania „dobrych praktyk” do programów konwergencji UE. Projekt wpłynie na szerokie upublicznienie „dobrych praktyk” oraz znacząco wpłynie na kształtowanie się regionalnych i europejskich polityk w zakresie konwergencji i kompetencji.

<sup>16</sup> [http://www.interreg4c.net/load/First\\_collection\\_final\\_LowRes.pdf](http://www.interreg4c.net/load/First_collection_final_LowRes.pdf), <http://www.rapidenetwork.eu/Partners.aspx>

Projekt ERIK ACTION – Zwiększanie możliwości innowacji w istniejących firmach, w ramach INTERREG IVC Programme



**Lead partner**  
Regional Government of Tuscany (IT)

**Contact person**  
Simone Sorbi  
simone.sorbi@regione.toscana.it  
+39 055 438 2418  
www.eriknetwork.net

**Duration**  
07/2008-06/2010

**Total budget**  
€1,893,784.00

**ERDF contribution**  
€1,464,640.00

**Partnership**

- Regional Government of Tuscany (IT)
- Lower Austrian Government, Dept. Economic Affairs, Tourism and Technology (AT)
- Emilia Romagna Region, Department for Industry, Unit for Local Development (IT)
- ADRAL – Alientejo Regional Development Agency (PT)
- Agency for Innovation and Development of Andalusia (IDEA) (ES)
- Banská Bystrica Self-governing Region (SK)
- Bretagne Innovation (FR)
- Flemish government Agency for Economy (BE)
- The South-East Regional Development Agency (RO)
- LTC AB (SE)
- University of West Macedonia, Research Committee (EL)

Źródło: [http://www.interreg4c.net/load/First\\_collection\\_final\\_LowRes.pdf](http://www.interreg4c.net/load/First_collection_final_LowRes.pdf)

Projekt ERIK ACTION jest bazuje na doświadczeniach projektu realizowanego cztery lata wcześniej - the ERIK network. Projekt ERIK ACTION przekazuje do wykorzystania przez program funduszy strukturalnych dobre praktyki dotyczące wsparcia innowacji w istniejących firmach. Dane o dobrych praktykach pochodzą z bazy utworzonej w poprzednio realizowanym projekcie i wciąż rozwijanej. Głównym celem Projektu jest wsparcie efektywności polityki rozwoju regionalnego na polu innowacji i wiedzy ekonomicznej i co jest specyficzne, w podniesieniu możliwości innowacyjnych istniejących firm.


Projekt ten powoduje stworzenie dodatkowej korzyści dla firm przez wspieranie regionalnej polityki w zakresie wspierania usług i infrastruktury dla innowacji. Dobre praktyki, które są transferowane w postaci regionalnych planów działań mają wpływać znacząco na poprawę wskaźników innowacyjności regionów, które będą te plany wdrażać.

Konsorcjum Projektu jest złożone z 11 regionów z 10 europejskich krajów. Wszyscy Partnerzy mają zidentyfikowaną politykę innowacji, jako kluczową w regionalnym rozwoju. Partnerzy Projektu różnią się doświadczeniami i poziomem wdrażanych polityk w zakresie innowacji. Partnerzy mogą nie posiadać systemu wsparcia innowacji, inni mogą posiadać system, ale nie mają rozbudowanych usług wspierających innowacje, jeszcze inni są bardzo zaawansowani w zakresie wsparcia innowacji. Tym samym Projekt ERIC ACTION pozwala na połączenie tak różnych Partnerów w ramach sieci współpracy, aby przez intensywną kooperację osiągnąć korzyści z wzajemnej nauki.

Projekt pozwoli na stworzenie 11 regionalnych planów działania dla transferu innowacji. Ponadto zostanie wypracowana skorelowana i określona pozycja danego regionu w zakresie polityki innowacji, instrumentów oraz kwalifikacji konsultantów zaangażowanych w usługi na rzecz wsparcia innowacji.

Najważniejszym rezultatem projektu jest baza danych dobrych praktyk dostępna pod [www: http://www.eriknetwork.net/database.html](http://www.eriknetwork.net/database.html). Co więcej baza ta jest ogólnie dostępna – wymaga jedynie zarejestrowania.

## Projekt SEE – Europa dzieląca się doświadczeniami – kształtowanie polityki dla innowacji



**Lead partner**  
Design Wales – UWIC (UK)

**Contact person**  
Gisele Raulik Murphy  
graulik@designwales.org.uk  
+44 2920 417028  
www.seeproject.org

**Duration**  
10/2008-06/2011

**Total budget**  
€1,498,492.56

**ERDF contribution**  
€1,141,426.45

**Partnership**

- Design Wales – UWIC (UK)
- Design Flanders (BE)
- Danish Design Centre (DK)
- Estonian Design Centre (EE)
- University of Art and Design Helsinki TAIK (FI)
- Regional Agency of Development and Innovation – Design Centre (FR)
- Centre for Design Innovation (IE)
- Casa Toscana Consortium (IT)
- Silesian Castle of Art and Enterprise (PL)
- Architecture Museum of Ljubljana (SI)
- BCD – Barcelona Design Centre (ES)

Źródło: [http://www.interreg4c.net/load/First\\_collection\\_final\\_LowRes.pdf](http://www.interreg4c.net/load/First_collection_final_LowRes.pdf)

Europa stawia sobie za cel rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz wspieranie dynamicznego rozwoju innowacji jako kluczowych czynników gospodarczego wzrostu, a innowacyjne idee mają swoje odzwierciedlenie w produktach i usługach. Inwestycje w badania i rozwój oraz innowacje muszą być wspierane, ale równocześnie należy zadbać, żeby przekształcić innowacyjne idee w komercyjne produkty i usługi. Wykształcenie systemu przekształcania idei w komercyjne produkty jest szczególnie ważne dla krajów rozwijających się w dziedzinie innowacji.

Ponieważ problem komercjalizacji wiedzy w innowacyjne produkty lub usługi jest w wielu krajach UE istotny, powstała idea projektu SEE. W Projekt jest zaangażowanych 11 instytucji z różnych państw UE. Instytucje te dzielą się doświadczeniami, uczą się nowego myślenia. Przede wszystkim następuje wymiana danych na temat metod używanych do wsparcia procesu innowacji, w tym komercjalizacji, przedsiębiorczości, w zakresie dziedzin badań rozwojowych.

Celem Projektu SEE jest ustanowienie trwałego dialogu pomiędzy regionami w doskonaleniu polityk dla innowacyjności, stworzenie lepszego dostępu do finansowania innowacyjnych idei, a także dostępu do wiedzy przydatnej przedsiębiorcom.

Rezultatem projektu jest baza danych dobrych praktyk dostępna pod [www: http://shexeu.whads.com/en/](http://shexeu.whads.com/en/). Jednak tylko partnerzy Projektu mogą korzystać z danych znajdujących się w bazie. Innymi rozwiązaniami Projektu są publikacje – elektroniczne biblioteki: studia przypadków (case study library). W ramach Projektu zorganizowano konferencje, warsztaty tematyczne (których zakres jest zgodny z inicjatywą Komisji Europejskiej „Regions for Economic Change”), wizyty studyjne.



**Lead partner**  
Ancitel Sardinia (IT)

**Contact person**  
Pier Paolo Falco  
info@ancitel.sardegna.it  
+39 070 667 0115  
www.ichnos-project.org

**Duration**  
07/2008-06/2010

**Total budget**  
€1,124,747.00

**ERDF contribution**  
€909,322.25

**Partnership**

- **Ancitel Sardinia (IT)**
- Supercomputing Centre of Galicia Foundation – e-Business Dept. Galicia e-Commerce Leveraging Centre (ES)
- Vysocina Region (CZ)
- North Aegean Region (EL)
- Tartu Science Park (EE)
- The Ruda Slaska Business Incubator (PL)

Źródło: [http://www.interreg4c.net/load/First\\_collection\\_final\\_LowRes.pdf](http://www.interreg4c.net/load/First_collection_final_LowRes.pdf)

Projekt ICHNO PLUS opiera się na wynikach wcześniejszego Projektu realizowanego w ramach Programu Interreg III C pod tytułem: „ICHNOS: Innovation and CHange – Network of One-Stop Shops” – projekt zakończony w kwietniu 2007r., którego rezultatem jest model Regionalnego Centrum Kompetencji w zakresie doradztwa biznesowego dla przedsiębiorstw typu start-up (Regional Centre of Competence (RCC) for One-Stop Shops for business (OSS)).

W ramach Projektu wspierane są działania mające na celu ułatwienie rozpoczęcia działalności gospodarczej w zakresie planowania działalności, pozyskania finansowania, rejestracji firmy, wypełnienie wszelkich wymogów prawnych, w tym uzyskanie niezbędnych pozwoleń i licencji.

*One-Stop-Shops (OSS)* są tworzone dla przedsiębiorców w celu zapewnienia możliwości pełnej realizacji wszystkich procedur i formalności, które przedsiębiorcy muszą dopełnić podczas zakładania działalności gospodarczej, a także w trakcie jej wykonywania, w łatwy i szybki sposób, bez konieczności kontaktu z wieloma urzędami. OSS mogą mieć różne zadania. Są one często wykorzystywanych do rozpoczęcia działalności gospodarczej w szybki i sposób prosty, ale mogą też zostać wprowadzone jako " pojedyncze punkty kontaktowe, jak określono w artykule 6 Europejskiej Dyrektywy Usługowej, gdzie dostawcy usług mogą wypełnić wszystkie deklaracje, wnioski, zawiadomień itp. niezbędne do świadczenia usług w innym Kraju UE. Zadania OSS mogą być realizowane przez różne organy / instytucje (władze regionalne, prowincje, gminy, izby zawodowe, inne profesjonalne organizacje, a nawet przez prywatnych operatorów). W każdym razie, władze kraju lub władze regionalne decydują komu chcą zlecić zadania OSS. Nie narusza to podziału kompetencji pomiędzy właściwymi władzami.

W celu zapewnienia efektywności i terminowości usług świadczonych przez OSS powinna być zapewniona sprawna komunikacja między OOS a właściwymi władzami.

#### *Przykłady dobrych praktyk One-Stop-Shops (OOS).*

W ramach projektu Plus Ichnos, realizowane są dwa różne modele OOS, dobrze reprezentowane odpowiednio w Galicji i na Sardynii.

W Galicji OOS jest bezpośrednio odpowiedzialny za rejestrację działalności gospodarczej oraz za wsparcie przedsiębiorców w zakresie realizacji działalności gospodarczej podczas pierwszych lat działalności. W Galicji usługi OOS są udostępniane w siedzibie IGAPE (Galicyski Instytut Promocji) lub w siedzibach izb handlowych w całym regionie. Portal internetowy, z szerokim wachlarzem multimedialnych usług, oferuje informacje i porady dla przedsiębiorców. Ponadto korzystając z elektronicznego systemu przetwarzania danych, przedsiębiorca musi odwiedzić jedynie OSS i notariusza, jeśli zamierza założyć działalność gospodarczą. Wszystkie pozostałe formalności można zrealizować elektronicznie poprzez stronę www. Dystrybucją danych do poszczególnych

instytucji administracji publicznej zajmuje się system CIRCE w ramach sieci OSS. Wykorzystanie systemu pozwala na dopełnienie wszelkich formalności do prowadzenia firmy w ciągu 48 godzin.

Drugi przykład OOS - w Sardinii. OOS znane jako SUAP (pojedyncze punkty kontaktowe dla przedsiębiorstw) są odpowiedzialne za wydawanie zezwoleń na różne sektory działalności gospodarczej sektorach działalności. Tego typu OOS jest w prawie każdej gminie lub związku gmin. OOS po wypełnieniu przez przedsiębiorcę odpowiedniego wniosku, kieruje sprawę związaną z wydaniem zezwoleń niezbędnych do danego rodzaju działalności do różnych, uprawnionych instytucji, biorącym udział w postępowaniu. Przedsiębiorca może rozpocząć działalność po upływie 20 dni od złożenia wniosku o założenie firmy w OSS, nie czekając na odpowiedzi lub zezwolenia administracji publicznej, które są często opóźnione.

#### *Regionalne Centra Kompetencji*

Aby ułatwić tworzenie i funkcjonowanie OOS w całym regionie, może być potrzebna jednostka koordynująca. W ramach projektu Plus Ichnos, Regionalne Centrum Kompetencji (RCC), są realizowane w regionach partnerskich.

Zgodnie z założeniem Projektu Plus Ichnos, Regionalne Centrum Kompetencji powinno mieć strukturę, składającą się z 4 modułów:

- 1) Moduł Obserwatorium, dostarczający wytyczne do działalności OSS, prowadzące ich monitoring, wprowadzający zalecenia dla uprawnienia procedur usług publicznych świadczonych przez OSS,
- 2) Moduł Doradztwa w zakresie prawnym, organizacyjnym i technologicznym,
- 3) Moduł Szkolenia personelu OSS i instytucji trzecich związanych z działalnością OSS,
- 4) Moduł Informacji i działań komunikacyjnych związanych z wynikami oraz dobrymi praktyki realizowane przez sieć OSS.

Projekt Plus Ichnos ma na celu zaimplementowanie wypracowanego modelu Regionalnego Centrum Kompetencji jako modelowej praktyki w regionach oraz jego ukonstytuowanie w ramach regionalnych polityk dla rozwoju przedsiębiorczości.

Poza Projektami podanymi, jako przykładowe, zagadnienia innowacji w ramach Programów na szczeblu UE są realizowane w: FP7<sup>17</sup>, ERDF<sup>18</sup>, ESF<sup>19</sup>, CIP<sup>20</sup> (w ramach, którego funkcjonuje EIP).

Szereg Programów Regionalnych wspiera zagadnienia wspierania innowacyjności na poziomie krajowym. Szczegółowa i pełna analiza wykracza poza ramy niniejszej ekspertyzy.

Zagadnienia wsparcia powstawania, rozwoju i wsparcia instytucji oraz ich sieci, świadczących usługi na rzecz rozwoju przedsiębiorczości są jedynie jednym z wielu czynników mających wpływ na faktyczny sukces w rozwoju innowacji i przedsiębiorczości. Pozycja benchmarkingowa Polski w dziedzinie innowacji oraz ogólnych warunków do uruchomienia nowych i funkcjonowania już istniejących przedsiębiorstw jest niezadawalająca.

Funkcjonujące obecnie w Polsce instytucji i ich sieci mają szansę do podniesienia swoich kompetencji doradczych w dziedzinie przedsiębiorczości i innowacji przez udział w wymianie międzynarodowej oraz

---

<sup>17</sup> The Seventh Framework Programme (2007-2013), Siódmy program ramowy (7PR) skupia wszelkie inicjatywy UE związane z badaniami, odgrywając kluczową rolę w realizacji celów wzrostu, konkurencyjności i zatrudnienia, wraz z nowym Programem ramowym na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP), programami edukacyjnymi i szkoleniowymi, oraz funduszami strukturalnymi i spójności na rzecz konwergencji i konkurencyjności regionalnej. Stanowi on również kluczowy filar europejskiej przestrzeni badawczej, [http://cordis.europa.eu/fp7/home\\_pl.html](http://cordis.europa.eu/fp7/home_pl.html)

<sup>18</sup> European Regional Development Fund (ERDF), Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Celem EFRR jest zwiększenie spójności gospodarczej i społecznej w Unii Europejskiej, likwidując nierówności pomiędzy regionami. EFRR finansuje: bezpośrednie wsparcie inwestycji realizowanych w przedsiębiorstwach (w szczególności w MŚP) w celu utworzenia trwałych miejsc pracy, infrastruktury związanej z badaniami i innowacją, telekomunikacją, ochroną środowiska, energią i transportem, instrumenty finansowe (fundusze kapitału wysokiego ryzyka, fundusze rozwoju lokalnego,...) w celu wsparcia rozwoju regionalnego i lokalnego oraz ułatwienia współpracy między miastami i regionami, narzędzia pomocy technicznej. EFRR może działać w ramach trzech celów polityki regionalnej: konwergencja, konkurencyjność i zatrudnienie w regionach, europejska współpraca terytorialna. W ramach celu konwergencji wspierane są działania w zakresie innowacji i przedsiębiorczości.

<sup>19</sup> The European Social Fund, Europejski Fundusz Społeczny - Inwestycje w kapitał ludzki, Europejski Fundusz Społeczny (EFS) jest jednym z funduszy strukturalnych UE, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_pl.htm)

<sup>20</sup> CIP - Competitiveness and Innovation Framework Programme, Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji, omówiony wcześniej w niniejszej publikacji

korzystaniu z kompetencji liderów światowych w tych dziedzinach. Należy dążyć do trwałych działań, skutkujących nie tylko pojedynczymi spotkaniami, mającymi na celu wymianę doświadczeń, ale długoterminowymi inicjatywami.

### **3. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowanie w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.**

Podstawowym problemem Polski w zakresie wsparcia przedsiębiorczości i innowacji jest niski poziom świadomości innowacyjnej oraz bariery stawiane swobodnemu rozwojowi przedsiębiorczości. Naprzeciw tym problemom wychodzą instytucje otoczenia biznesu wspierając innowacje i przedsiębiorczość.

Benchmarking, metody „dobrej praktyki” czy lesson learning są niezwykle skuteczne w procesie doskonalenia systemów organizacyjnych, zwłaszcza w dziedzinie innowacji czy przedsiębiorczości. Krajowe instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacji stoją przed poważnym wyzwaniem, ponieważ aktualna pozycja Polski w tych dziedzinach jest niezadawalająca na tle Regionów UE.

Skuteczną i rokującą na osiągnięcie pozytywnych rezultatów metodą jest zdobycie i stałe zaimplementowanie do praktyki doradczej doświadczeń międzynarodowych płynących z programów transregionalnych. Podniesienie kompetencji ośrodków doradczych, rozwój kontaktów międzynarodowych, nauka sprawdzonych sposobów rozwoju przedsiębiorczości i innowacji od liderów światowych, pozwoli na uzyskanie większej kompetencji do wprowadzenia pozytywnych zmian w Polsce. Rozwój kompetencji konsultantów, certyfikowanie ich umiejętności zawodowych pozwoli na podniesienie poziomu usług.

Zastosowane w wyniku proponowanych działań typy projektów z pewnością pozytywnie wpłyną na podniesienie poziomu usług w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu.

Na bazie funkcjonujących lub zrealizowanych projektach współpracy ponadnarodowej, proponowane są następujące typy projektów w ramach działania 2.2.1:

- sieci współpracy stymulujące rozwój innowacji,
- sieci współpracy wspierające komercjalizację innowacyjnych projektów,
- regionalne centra kompetencji,

Ponadto proponuje się innowacyjne rozwiązania niezidentyfikowane w ramach programów współpracy ponadnarodowej:

- utworzenie centrum lesson learning w dziedzinie wsparcia przedsiębiorczości i innowacji, które będzie analizowało i dystrybuowało informacje na temat efektywnych rozwiązań zastosowanych w najbardziej rozwiniętych pod tym względem krajach UE i które będzie promotorem i dystrybutorem takich działań w praktyce funkcjonowania krajowego systemu usług,
- rozwój i upowszechnianie standardów świadczonych usług, w tym: szkoleniowych, informacyjnych i doradczych, przez udział w międzynarodowych systemach certyfikacji usług,
- podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników tych instytucji (konsultantów), poprzez organizowanie płatnych staży i praktyk w innowacyjnych centrach liderów innowacji (tu m.in.: Dania, Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania, USA),
- wsparcie udziału konsultantów w międzynarodowym systemie kształcenia i certyfikowania kwalifikacji zawodowych w zakresie doradztwa gospodarczego, w ramach uznanych międzynarodowych programach certyfikujących,

#### **Sieci współpracy stymulujący rozwój innowacji w Polsce**

Zgodnie z przedstawioną ideą sieci RAPIDE oraz przedstawionego Projektu Eric, tworzenie sieci współpracy w ramach projektów współpracy ponadnarodowych stymuluje rozwój innowacji w Regionach. Tym samym poprzez zaimplementowanie nowych pomysłów w stymulowaniu innowacji w partnerskich regionach,

zwłaszcza w pomocy przedsiębiorcom (szczególnie MSP) w rozwijaniu i szybkim przekazywaniu na rynek innowacyjnych produktów i usług, możliwe jest podniesienie poziomu innowacyjności w Polsce. Długoterminowym celem tego typu Projektu będzie stymulowanie rozwoju innowacyjności w Polsce oraz wzrost ekonomiczny.

Na przykładzie realizowanego Projektu RAPIDE, można proponować następującą formułę tworzenia tego typu sieci: warsztaty wymiany dobrych praktyk, podczas których poszczególne regiony dzielą się swoimi doświadczeniami i przekazują „dobre praktyki” w zakresie wsparcia przedsiębiorczości i innowacji, w tym także omawiane są skuteczne metody przezwycięzania barier stojących na drodze innowacji i przedsiębiorczości. Druga faza Projektu obejmuje opracowanie programów wsparcia dla innowacji i przedsiębiorczości, bazując na wynikach doświadczeń uzyskanych w fazie pierwszej Projektu. Uwieńczeniem fazy drugiej będzie zaimplementowanie „dobrych praktyk” do działalności instytucji wspierających rozwój innowacji i przedsiębiorczości.

Projekt sieci stymulujących rozwój innowacji w Polsce wpłynie na szerokie upublicznienie „dobrych praktyk” oraz znacząco wpłynie na zwiększenie dynamiki wzrostu wskaźników innowacyjności w Polsce badaną poprzez EIS. Dodatkowo wskazana jest wymiana konsultantów i kilkumiesięczne staże w instytucjach realizujących taki projekt, w celu nauczenia się, w jaki sposób funkcjonujące i przynoszące dobre efekty metody wsparcia innowacyjności funkcjonują.

Wskazane jest, żeby uczyć się od liderów innowacyjności – tu szczególnie te instytucje, które mogą opisać i udokumentować swój szczególny wkład w rozwój innowacji w regionie będącym liczącym się światowym liderem innowacji. Dlatego też bezwzględnie wymagany jest udział w Projekcie instytucji z regionu będącego w czołówce innowacji w rankingach światowych.

Partner z Polski nie musiałby udowadniać doświadczenia w zakresie sukcesów wsparcia rozwoju innowacyjności, ponieważ planowany Projekt sieci współpracy ma za zadanie podniesienie poziomu kompetencji instytucji w tym zakresie. Partnerzy z Polski powinni jednak wykazać się zdolnością organizacyjną i finansową – aktualną lub planowaną w ramach Projektu, niezbędną do zaimplementowania uzyskanych efektów współpracy ponadnarodowej do swojej działalności. Rezultaty Projektu wystąpią w postaci zwiększenia kompetencji konsultantów oraz utworzonej aktywnej sieci współpracy pomiędzy polskimi instytucjami a instytucjami krajów – liderów innowacji, a także zaimplementowanych, funkcjonujących i aktywnie promowanych „dobrych praktyk”.

### **Sieci współpracy wspierające komercjalizację innowacyjnych projektów**

Na bazie doświadczeń projektu pt. *„SEE – Europa dzieląca się doświadczeniami – kształtowanie polityki dla innowacji”* można wypracować istotne dla Polskich instytucji wspierających rozwój innowacji rozwiązania z zakresu budowy systemu przekształcania innowacyjnych idei w komercyjne produkty i usługi. Wykształcenie systemu przekształcania idei w komercyjne produkty jest szczególnie ważne dla krajów rozwijających się w dziedzinie innowacji.

Zaproponowana forma współpracy pozwoli na dzielenie się doświadczeniami, naukę nowego myślenia, przede wszystkim poprzez wymianę danych na temat metod używanych do wsparcia procesu innowacji, w tym komercjalizacji, przedsiębiorczości, w zakresie dziedzin badań rozwojowych.

Istotnym elementem Projektów jest ustanowienie trwałych ram i zasad współpracy, wymianę konsultantów zajmujących się komercjalizacją innowacyjnych idei, organizowanie szkoleń, warsztatów oraz wzajemne udostępnianie funkcjonujących i skutecznych rozwiązań w zakresie komercjalizacji, finansowania innowacyjnych idei. W działaniach tych powinni również brać udział zainteresowani przedsiębiorcy.

### **Regionalne Centrum Kompetencji**

Na bazie doświadczeń Projektu ICHNO PLUS w ramach planowanych Projektów z działania 2.2.1, rezultatem projektów w zakresie doradztwa biznesowego dla start-up mogą być Regionalne Centra Kompetencji, utworzone na bazie doświadczeń i „dobrych praktyk” płynących ze współpracy ponadnarodowej.

W ramach potencjalnych Projektów wspierane mogą być działania mające na celu zdobycie wiedzy i umiejętności od liderów, krajów o najwyższym poziomie wolności gospodarczej ułatwiających inicjatywy gospodarcze i sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości. W tym wypadku działania te mogą być dwukierunkowe.

Po pierwsze: działania stymulujące zmiany – opracowanie ekspertyz, raportów oraz wsparcie konsultacji instytucji tworzących warunki prawne działalności gospodarczej oraz posiadających wpływ na jakość prowadzenia procesów powiązanych z poziomem rozwoju gospodarczego (niwelacja barier nie jest możliwa bez zmiany uwarunkowań prawnych oraz zmiany procedur działalności instytucji mających wpływ na poziom wolności gospodarczej). Po drugie działania mające na celu poprawę poziomu usług wsparcia w zakresie rozpoczęcia działalności gospodarczej, planowania działalności, pozyskania finansowania, rejestracji firmy, wypełnienie wszelkich wymogów prawnych, w tym uzyskanie niezbędnych pozwoleń i licencji.

### **Centrum lesson learning w dziedzinie wsparcia przedsiębiorczości i innowacji (na przykładzie doświadczeń z sieci INNO-Net)**

Centrum lesson learning kompatybilne z centralną inicjatywą UE w zakresie wymiany „dobrych praktyk” w zakresie wsparcia innowacji – sieć INNO-NET. Tym samym Centrum będzie pełnić istotną rolę w katalizowaniu przepływu dobrych praktyk w zakresie wsparcia innowacji i przedsiębiorczości.

Rezultaty działalności Centrum będą podobne do rezultatów założonych w ramach sieci INNO-Net:

- raporty opisujące problemy i wyzwania zidentyfikowane w ramach współpracy międzynarodowej wraz z charakterystyką regionów, dla których współpraca ta może przynieść użyteczne rezultaty a potencjalni beneficjenci mogą odnieść korzyści z realizowanej współpracy międzynarodowej,
- raporty roczne opisujące politykę współpracy i publikowania dobrych praktyk,
- analizy pojedynczych przykładów dobrych praktyk w ramach międzynarodowej kooperacji w zakresie innowacji,
- publikacje opisujące wnioski i doświadczenia (lessons learned) z aktualnie realizowanych i zakończonych projektów w ramach INNO-Net i INNO-Action.

Centrum lesson learning będzie analizowało i dystrybuowało informacje na temat efektywnych rozwiązań zastosowanych w najbardziej rozwiniętych pod tym względem krajach UE i które będzie promotorem i dystrybutorem takich działań w praktyce funkcjonowania krajowego systemu usług.

Kluczowe dla utworzenia takiego Centrum jest realizacja wymiany międzynarodowej konsultantów instytucji wspierających rozwój innowacji i przedsiębiorczości. Jednym z zadań takich konsultantów byłoby dostarczanie danych do Centrum Lesson Learning w dziedzinie wsparcia innowacyjności i przedsiębiorczości.

*Ponadto proponuje się działania (omówione poniżej), które w opinii autora ekspertyzy przyczynią się do podniesienia poziomu usług wsparcia rozwoju innowacji i przedsiębiorczości*

### **Rozwój i upowszechnianie standardów świadczonych usług, w tym: szkoleniowych, informacyjnych i doradczych, przez udział w międzynarodowych systemach certyfikacji usług**

Dzięki umożliwieniu konsultantom certyfikacji swoich usług, potwierdzone i podniesione w sposób oczywisty zostaną ich kompetencje do świadczenia usług, również w kontekście ponadnarodowym.

**Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników (konsultantów) IOB, uczelni wyższych, oraz innych instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacji, poprzez organizowanie płatnych staży i praktyk w uczelniach wyższych, IOB krajów będących liderami innowacji (tu m.in.: Dania, Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania, USA).**

Dzięki umożliwieniu konsultantom zbierania doświadczeń u liderów innowacji, w sposób oczywisty podniesione zostaną ich kompetencje do świadczenia usług, również w kontekście ponadnarodowym. Wymiany i staże

kluczowe dla funkcjonowania Centrum Lesson Learning, zbierające dane i informacje od konsultantów przebywających na stażach i praktykach.

**Wsparcie udziału konsultantów w międzynarodowym systemie kształcenia i certyfikowania kwalifikacji zawodowych w zakresie doradztwa gospodarczego, w ramach uznanych międzynarodowych programach certyfikujących m.in. takich jak EBC\*L, czyli Europejski Certyfikat Kompetencji Biznesowych.**

**4. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - funkcjonujących lub aktualnie tworzonych w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/Poddziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2 mogą formułować oczekiwania, co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).**

W ramach możliwych do finansowania projektów w ramach Poddziałanie 2.2.1, obejmującego wsparcie i rozwój instytucji oraz ich sieci, świadczących usługi na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (np. sieci KSU), w tym udzielających wsparcia finansowego, proponuje się następujące, przykładowe typy projektów:

- utworzenie sieci współpracy wspierających komercjalizację innowacyjnych projektów, utworzenie Regionalnych Centrum Kompetencji wspierających usługi one-shop service,
- utworzenie sieci współpracy stymulujących rozwój innowacji,
- utworzenie transnarodowych struktur (centra, platformy, sieci) zapewniających usługi dla źródeł innowacji<sup>21</sup> w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, poprzez rozwój i upowszechnianie standardów organizacyjnych instytucji świadczących usługi na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i udzielających wsparcia finansowego (w tym monitoring usług),
- utworzenie centrum lesson learning w dziedzinie wsparcia przedsiębiorczości i innowacji, które będzie analizowało i dystrybuowało informacje na temat efektywnych rozwiązań zastosowanych w najbardziej rozwiniętych pod tym względem krajach UE i które będzie promotorem i dystrybutorem takich działań w praktyce funkcjonowania krajowego systemu usług,
- rozwój i upowszechnianie standardów świadczonych przez te instytucje usług, w tym: szkoleniowych, informacyjnych i doradczych, przez udział w międzynarodowych systemach certyfikacji usług,
- podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników instytucji (konsultantów), poprzez organizowanie płatnych staży i praktyk w innowacyjnych centrach liderów innowacji (tu m.in.: Dania, Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania, USA),
- wsparcie udziału konsultantów w międzynarodowym systemie kształcenia i certyfikowania kwalifikacji zawodowych w zakresie doradztwa gospodarczego, w ramach uznanych międzynarodowych programach certyfikujących,

Autor opracowania:

Piotr Oszytko – menedżer (absolwent Politechniki Wrocławskiej, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie), specjalizacja w zakresie strategicznego planowania działalności rozwojowej przedsiębiorstw. Prowadzi działalność doradczą pod firmą BK Consulting z siedzibą w Gdyni. Konsultant w zakresie badania poziomu zarządzania innowacjami w projekcie IMP<sup>3</sup>rove, realizowanego w ramach inicjatywy Komisji Europejskiej Europe Innova. Ekspert zewnętrzny w zakresie oceny merytorycznej projektów w programach krajowych i ponadnarodowych, w tym w zakresie przedsiębiorczości, technologii zaawansowanych i projektów badawczo-rozwojowych. Ekspert zewnętrzny Narodowego Programu Foresight Polska 2020.

---

<sup>21</sup> źródła innowacji rozumiane jako: klastry, parki technologiczne, ośrodki naukowo-badawcze, uczelnie wyższe, działy badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw

**Poddziałanie 4.1.1**  
**Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni**

## 1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu/Działania/Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.

W globalnym systemie szkolnictwa dominującą pozycję zajmują w Stany Zjednoczone, a także w coraz większym stopniu kraje azjatyckie. System kształcenia w Europie charakteryzuje się zdecydowanie niższym poziomem innowacyjności, a sytuacja w Polsce pod tym względem jest jeszcze gorsza niż w większości krajów Europy. Wskaźniki innowacyjności, liczba patentów, znaczące publikacje i rankingi uczelni plasują polskie uczelnie na ostatnich miejscach w porównaniu do krajów Europy i na bardzo dalekich pozycjach list światowych. Sytuacja ta jest tak poważna, że liczni komentatorzy określają ją nawet mianem „zapaści intelektualnej kraju”.<sup>22</sup>

Model szkolnictwa wyższego w Polsce i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej nadal cechują rozwiązania systemowe i instytucjonalne typowe dla gospodarki socjalistycznej. Mówi się o tym, że sytuacja w szkolnictwie wyższym jest wynikiem niedokończonej transformacji.<sup>23</sup>

W obecnym kształcie Polskie szkolnictwo wyższe nie jest w stanie sprostać nasilającej się konkurencji światowej w sektorze edukacji. Uczelnie polskie charakteryzują się małą elastycznością i niskim poziomem innowacyjności, a przez to nie nadążają za szybko zmieniającymi się priorytetami badań naukowych i nie osiągają wyników o światowym znaczeniu. Jednocześnie jednak zachodzące w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia przemiany w polskiej gospodarce spowodowały rozbudzenie aspiracji edukacyjnych młodzieży, w tym także dotyczących szkolnictwa wyższego. W roku akademickim 2006/2007 w uczelniach wszystkich typów w Polsce kształciło się 1 941 tysięcy studentów, co oznacza, że w porównaniu z rokiem akademickim 1990/1991 nastąpił wzrost liczby studentów o 381% (w roku akademickim 1990/1991 kształciło się o bowiem 404 tys. studentów). W roku akademickim 2006/2007 w strukturze szkolnictwa polskiego funkcjonowało łącznie 448 szkół wyższych: 130 publicznych i 318 niepublicznych. W szkołach wyższych o charakterze niepublicznym kształcił się co trzeci studium.<sup>24</sup>

Wzrost zainteresowania kształceniem na poziomie wyższym wśród młodych Polaków napotyka jednak szereg problemów związanych z funkcjonowaniem systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, do których zaliczyć należy: różnicowanie jakości kształcenia w poszczególnych uczelniach, małą popularność kierunków ścisłych oraz zbyt niskie tempo wzrostu liczebności kadry akademickiej w stosunku do gwałtownego przyrostu liczby studentów.<sup>25</sup>

Tymczasem zarówno Strategia Lizbońska, jak i opracowany przez Komisję Europejską w ramach Procesu Bolońskiego dokument „Rola uniwersytetów w Europie wiedzy” wyraźnie akcentują rolę jaką szkolnictwo wyższe powinno odegrać w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, dzięki której obecnie w Europie powstaje blisko połowa nowych miejsc pracy.<sup>26</sup> W 2002 roku na posiedzeniu Rady Europejskiej w Barcelonie stwierdzono, że edukacja jest czynnikiem stymulującym wzrost gospodarczy, badania i innowacje, konkurencyjność, utrzymanie poziomu zatrudnienia, spójność społeczną i aktywną postawę obywatelską. Dystans w obszarze edukacji jaki dzieli Polskę od innych krajów Wspólnoty wymaga szczególnie intensywnych działań na różnych polach. Do słabych stron systemu szkolnictwa w Polsce wg Raportu Komisji Europejskiej *Edukacja i Kształcenie 2010* należą<sup>27</sup>:

- niski odsetek osób z wykształceniem wyższym (Polska – ok. 10%, UE – 20%),
- zbyt niski odsetek osób studiujących nauki ścisłe i nowe technologie (Polska – 20%, UE – 35%),
- relatywnie niskie nakłady budżetowe na edukację (Polska – 5% PKB),
- niski wskaźnik Polaków w wieku 25 – 64 lata kontynuujących naukę (Polska – 4%, UE -12%),
- słabo rozwinięte szkolnictwo zawodowe w porównaniu z innymi krajami UE.

<sup>22</sup> K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Difin, Warszawa 2009, s. 10-11.

<sup>23</sup> Tamże, s. 372.

<sup>24</sup> J. Thieme, *Szkolnictwo wyższe...*, tamże, s. 218.

<sup>25</sup> Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013, 1 czerwca 2009, s. 112-113.

<sup>26</sup> K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe...*, tamże, s. 36-37; Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013, 1 czerwca 2009, s. 112-113.

<sup>27</sup> M. Pluta-Olearnik, *Koncepcja Life Long Learning - wyzwania dla kształcenia na poziomie wyższym*, [www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/33.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/33.pdf), data pobrania. 4.10.2009.

Zmniejszenie tego dystansu stawia przed europejskim szkolnictwem wyższym szereg wyzwań, między innymi takich jak<sup>28</sup>:

- zapewnienie wysokiej jakości kształcenia,
- zwiększenie współpracy instytucji szkolnictwa wyższego i jednostek sektora badawczo – rozwojowego z sektorem gospodarki, a w szczególności przemysłem wysokich technologii,
- przewyższenie dysproporcji pomiędzy kwalifikacjami osób z wyższym wykształceniem a potrzebami rynku pracy;
- zwiększenie interdyscyplinarności i transdyscyplinarności szkół wyższych,
- wzrost dialogu uczelni ze wszystkimi zainteresowanymi stronami poprzez intensyfikację działań informacyjno-promocyjnych dotyczących aktywności naukowej danej placówki,
- zniesienie barier uniemożliwiających uczelniom mobilność studentów i kadry akademickiej,
- wzrost współpracy międzynarodowej (internacjonalizacja) środowisk akademickich.

Wyzwania te w równym stopniu odnoszą się do obecnej kondycji szkolnictwa wyższego, jak i sektora badań naukowych w Polsce.<sup>29</sup>

W kontekście niniejszej ekspertyzy warto szczegółowo przyjrzeć się wyzwaniu szkolnictwa związanemu z koniecznością poprawy poziomu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Polsce. Obecnie główne kanały umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Polsce związane są z: mobilnością studentów, a także z udziałem Polski w budowie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, zwłaszcza poprzez proces boloński.<sup>30</sup> Przypomnijmy w tym miejscu, że podstawą działań na rzecz utworzenia harmonijnego kształcenia akademickiego w Europie jest przyjęta w 1999 roku deklaracja bolońska. W jej ramach wszystkie kraje UE wprowadzają trójstopniowy cykl studiów (dyplom licencjata lub inżyniera, studia magisterskie oraz tytuł doktora). Jednocześnie wdraża się opracowany przez Komisję Europejską Europejski System Transferu Punktów (ECTS), który ma doprowadzić do ujednoczenia sposobu studiowania.<sup>31</sup>

Szkolnictwo polskie w chwili obecnej charakteryzuje się bardzo niskim stopniem umiędzynarodowienia. Zagraniczni studenci w Polsce stanowili w 2006 r. zaledwie 0,6% ogółu studentów, co sytuuje nasz kraj na jednej z najniższych pozycji w porównaniu z innymi krajami OECD.<sup>32</sup> Z kolei udział polskich studentów studiujących za granicą wynosił 1,3%, co także plasuje Polskę poniżej średniej dla 29 krajów OECD, która wynosiła 4%. Najbardziej popularnymi krajami dla polskich studentów były: Niemcy, Francja, USA i Austria, a ostatnio także Wielka Brytania i Irlandia.<sup>33</sup>

Oprócz studiów w pełnym wymiarze, polscy studenci brali udział w programach Unii Europejskiej, takich jak Tempus, Sokrates/Erasmus, a także Erasmus. Warto nadmienić, że w roku akademickim 2006/2007 liczba polskich studentów

<sup>28</sup> K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe...*, tamże, s. 36-37; Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013, 1 czerwca 2009, s. 112-113.

<sup>29</sup> Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013, 1 czerwca 2009, s. 112-113. s. 112-113.

<sup>30</sup> Fulton O., Santiago P., Edquist C., El-Khawas, Hacki E., *Raport OECD na temat szkolnictwa wyższego. Polska*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, [http://www.nauka.gov.pl/mn/\\_gAllery/37/26/37267/20080506\\_OECD\\_popr\\_PS\\_SGE.pdf](http://www.nauka.gov.pl/mn/_gAllery/37/26/37267/20080506_OECD_popr_PS_SGE.pdf), data pobrania 3.10.2009 r.

<sup>31</sup> [http://www.nauka.gov.pl/mn/wai.jsp?place=Lead08&news\\_cat\\_id=1082&news\\_id=6804&layout=2&page=text](http://www.nauka.gov.pl/mn/wai.jsp?place=Lead08&news_cat_id=1082&news_id=6804&layout=2&page=text), data pobrania 4.10.2009.

<sup>32</sup> **W 2006 R. WYNIÓŚL ON 0,5 PROC. DLA PORÓWNIANIA W LUKSEMBURGU - 42,2 PROC., SZWAJCARII - 19,2 PROC., WIELKIEJ BRYTANII - 17,9 PROC., AUSTRII - 15,5 PROC., BELGII - 12,1 PROC., NIEMCZECH 11,4 PROC. I FRANCJI 11,2 PROC. ŚREDNIA KRAJÓW OECD - 9,6 PROC. (MAŁO OBCOKRAJOWCÓW NA POLSKICH UCZELNIACH, [HTTP://WWW.RP.PL/ARTYKUL/19,339962\\_MALO\\_OBCOKRAJOWCOW\\_NA\\_POLSKICH\\_UCZELNIACH.HTML](http://www.rp.pl/artykul/19,339962_MALO_OBCOKRAJOWCOW_NA_POLSKICH_UCZELNIACH.HTML), DATA POBRANIA: 6.10.2009.**

<sup>33</sup> K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe...*, tamże, s. 223- 224.

<sup>34</sup> <http://www.erasmus.org.pl/index.php/ida/54/>, data pobrania: 4.10.2009.

<sup>35</sup> [http://www.nauka.gov.pl/mn/wai.jsp?place=Lead08&news\\_cat\\_id=1082&news\\_id=6804&layout=2&page=text](http://www.nauka.gov.pl/mn/wai.jsp?place=Lead08&news_cat_id=1082&news_id=6804&layout=2&page=text), data pobrania: 3.10.2009.

<sup>36</sup> Ederer P., Schuller P., Willms S., *University Systems Ranking: Citizens and Society in the Age of the Knowledge*, The Lisbon Council 2008, wersja elektroniczna: [http://www.lisboncouncil.net/media/lisbon\\_council\\_policy\\_brief\\_usr2008.pdf](http://www.lisboncouncil.net/media/lisbon_council_policy_brief_usr2008.pdf), data pobrania 3.10.2009.

<sup>37</sup> Tamże.

<sup>38</sup> A. Kraśniewski, *Proces boloński*. To już dziesięć lat, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 20-30.

<sup>39</sup> *Mobilność młodych polskich naukowców. Raport z badania*. FNP, CASE, Warszawa 2008, s. 8-9.

wyjeżdżających za granicę wynosiła 11 219, i była ona czterokrotnie wyższa niż liczba studentów zagranicznych przyjeżdżających do Polski.<sup>34</sup> Ten pierwszy wskaźnik stawia Polskę wśród pierwszej piątki całej Unii Europejskiej. Ta druga statystyka pokazuje, że polskie szkolnictwo nie przyciąga studentów zza granicy.

Do najważniejszych problemów charakterystycznych dla Polski w kontekście internacjonalizacji szkolnictwa wyższego zalicza się: ubogą infrastrukturę uczelni (zwłaszcza słabo wyposażone laboratoria), brak oferty edukacyjnej w językach obcych, brak wspólnej strategii w przyjmowaniu zagranicznych studentów. Ponadto aby zachęcić obcokrajowców do studiowania w Polsce, trzeba także umożliwić im znalezienie po pracy po zakończeniu edukacji. Procesowi umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego sprzyja przede wszystkim rozwój globalizacji i determinacja, by za ekonomiczną i polityczną współpracą szła także naukowa. Internacjonalizacja pomaga budować nowe, świadome środowisko naukowe, które korzysta ze wzajemnych doświadczeń. Wydaje się, że jednym z najważniejszych zadań, jakie wyłaniają się przed polskim szkolnictwem wyższym, jest taka jego reorganizacja, która zachęcałaby zagranicznych studentów do polskich uczelni.<sup>35</sup>

Niskie umiędzynarodowienie polskiego szkolnictwa wyższego wyklucza bowiem krajowe uniwersytety z globalnej konkurencji o prestiż, najlepsze kadry i najlepszych studentów, a w konsekwencji – powoduje zamknięcie w krajowym środowisku i ograniczenie wymiany wiedzy ze środowiskiem międzynarodowym. Corocznie zwiększa się odsetek maturzystów polskich podejmujących studia za granicą. Brak możliwości uzyskania przez najbardziej uzdolnionych studentów najwyższej jakości wykształcenia w Polsce w nieodległej perspektywie spowoduje ich wyjazd na studia lub trwałą emigrację do krajów zapewniających taką ofertę. Podobnie sytuacja wygląda ze zdolnymi absolwentami studiów wyższych, którzy planując karierę naukową coraz częściej wybierają studia doktoranckie w krajach Unii Europejskiej, w tym najczęściej w Wielkiej Brytanii czy Niemczech (zjawisko tzw. „drenażu mózgów”).

Wśród głównych problemów dotyczących wzmocnienia potencjału uczelni wyższych w Polsce (obejmującego zarówno organizację procesu dydaktycznego, jak też przygotowanie kadry akademickiej), które występują wskutek niewystarczającej współpracy o znaczeniu ponadnarodowym wskazać należy:

1. ograniczone możliwości udziału studentów polskich w międzynarodowych projektach wymiany studenckiej (bariery finansowe, językowe, brak elastyczności wymagań związanych z programem studiów w macierzystej uczelni, utrudniające uznawanie punktów ECTS zdobytych za granicą),
2. niewielki odsetek udziału uczelni polskich w międzynarodowych projektach dydaktycznych (studia realizowane przez jednego studenta w różnych krajach biorących udział w danym projekcie, tzw. joint degrees, joint degree programmes; każdy student uczestniczący w tego typu projekcie realizuje część wymagań programowych podczas pobytu w danej uczelni zagranicznej i otrzymuje dokument potwierdzający udział tej uczelni w prowadzeniu studiów; kwestia ta dotyczy także studentów studiów doktoranckich – np. w Wielkiej Brytanii znacząco wzrasta też liczba doktoratów zrealizowanych w wyniku ścisłej współpracy dwóch lub większej liczby uczelni z różnych krajów, przy czym współpraca ta może mieć różne formy (European Doctorates, joint PhD degrees, co-tutelle).
3. niewielki odsetek studentów w Polsce korzystających z możliwości tzw. podwójnego dyplomowania na uczelni w kraju i na uczelni partnerskiej za granicą,
4. niewielka liczba studentów zagranicznych zainteresowanych podejmowaniem studiów w Polsce (także w ramach wymiany studenckiej programu Erasmus – statystyki podane na s. 3-4 niniejszej ekspertyzy; według rankingu systemów szkolnictwa wyższego 17 krajów OECD, przeprowadzonego przez niezależną organizację The Lisbon Council, Polska znajduje się na ostatnim miejscu pod względem atrakcyjności studiów dla cudzoziemców<sup>36</sup>),
5. niewielki odsetek dorosłych uczestniczących w kształceniu ustawicznym w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej (warto zaznaczyć, że proponowanie przez uczelnie zróżnicowanych form kształcenia, adresowanych do różnych grup odbiorców, jest z jednej strony pochodną rosnącego zapotrzebowania na tego typu kształcenie, z drugiej zaś następstwem obserwowanych procesów demograficznych. Wobec zmniejszającej się populacji młodzieży, uczelnie w niektórych krajach stoją już dziś lub staną wkrótce wobec alternatywy: znaczące zróżnicowanie oferty kształcenia i skierowanie jej do osób w różnym wieku albo redukcja zatrudnienia),
6. brak wykorzystywania w procesie dydaktycznym najnowszych metod nauczania, ukierunkowanych na efekty uczenia się, w tym metod kształtujących kompetencje twórczego myślenia, innowacyjności i pracę zespołową wśród studentów,
7. brak współpracy uczelni polskich z pracodawcami krajowymi i zagranicznymi w celu większego „upraktycznienia” oferty edukacyjnej (polskie szkolnictwo wyższe wykazuje zbyt słabe związki uczelni z biznesem, szczególnie z przedsiębiorstwami wysokich technologii (jest to także związane z istniejącymi regulacjami prawnymi, np. dotyczącymi finansowania wyższych uczelni z budżetu państwa),
8. słabe przygotowanie absolwentów wyższych uczelni do wejścia na rynek pracy, zarówno polski, jak i

- zagraniczny (według rankingu systemów szkolnictwa wyższego 17 krajów OECD, przeprowadzonego przez niezależną organizację The Lisbon Council, Polska znajduje się na ostatnim miejscu także pod względem przystosowania studiów do rynku pracy<sup>37</sup>),
9. ograniczone formy współpracy uczelni wyższych ze środowiskiem pozaakademickim (zmiany w sposobie realizacji procedur oceny jakości kształcenia wprowadzone przez proces boloński sprzyjają udziałowi w pracach komisji oceniających i ciał akredytacyjnych interesariuszy zewnętrznych, m.in. przedstawicieli pracodawców. W praktyce jednak osoby spoza uczelni są stosunkowo rzadko lub wcale zaangażowane w procesie wewnętrznej, a także zewnętrznej oceny jakości kształcenia i akredytacji<sup>38</sup>),
  10. niewielkie zainteresowanie pracą w polskich uczelniach ze strony wykładowców zagranicznych (profesorów wizytujących) (nawet mimo tego, że nowa ustawa o szkolnictwie wyższym wprowadza znaczne ułatwienia w zatrudnianiu cudzoziemców jako nauczycieli akademickich),
  11. brak wiedzy pracowników naukowych na temat światowych standardów metodologii badawczej, brak umiejętności profesjonalnego przygotowywania artykułów naukowych do zagranicznych journali,
  12. niewielki udział nauczycieli akademickich w międzynarodowych zespołach i projektach badawczych, niska mobilność pracowników naukowych, ograniczony dostęp polskich naukowców do staży i stypendiów zagranicznych (interesującym i stosunkowo najpełniejszym badaniem, pozwalającym na oszacowanie odsetka młodych naukowców polskich, wyjeżdżających za granicę jest badanie CDH (ang. Careers of Doctorate Holders, pol. "Kariery zawodowe osób posiadających stopień naukowy doktora"). Jest ono realizowane w krajach członkowskich UE i EFTA wspólnie przez OECD, Eurostat i UNESCO (Instytut Statystyki UIS). W Polsce badanie to zostało przeprowadzone w 2007 r. przez Ośrodek Przetwarzania Informacji, na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego i we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym. Ankieta dotyczyła Polaków oraz obcokrajowców posiadających co najmniej stopień naukowy doktora, bez względu na kraj uzyskania, którzy w dniu 1 grudnia 2006 r. przebywali w Polsce (mieszkali na stałe lub przebywali czasowo). Wypełniono ponad 8.000 tysięcy ankiet, spośród respondentów 5.368 osób uzyskało doktorat w swojej dziedzinie między 1996 a 2007 rokiem, zatem ich dotyczą podane niżej liczby. Średnio wyniki tej ankiety szacują odsetek osób, które były za granicą przynajmniej pół roku na niecałe 7%, zaś tych, którzy wyjeżdżali na dłużej niż 9 miesięcy na około 4,9%. Ponieważ populacja osób, które uzyskały stopień naukowy doktora w latach 1996-2006 w Polsce wynosi około 50 tysięcy osób, można przyjąć, że wyjazdy młodych naukowców po doktoracie dotyczą około 2000-3500 osób<sup>39</sup>),
  13. brak środków stypendialnych niezbędnych do realizacji zagranicznych staży naukowych zwłaszcza przez młodych naukowców,
  14. brak wiedzy pracowników uczelni polskich na temat promocji własnych badań i kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy ,
  15. brak umiejętności promocji i komercjalizacji wyników badań naukowych realizowanych przez polskie uczelnie na rynkach krajowych i zagranicznych (należy jednak podkreślić, że działania z tym powiązane wykraczają poza ramy poddziałania 4.1.1 PO KL, a mieszczą się w zakresie działania 4.2).

Obecny system edukacji na poziomie studiów wyższych w Polsce charakteryzuje się zatem wieloma słabościami, i to zarówno w aspekcie dydaktyki, jak też badań naukowych. W obecnej sytuacji uczelnie w Polsce powinny dążyć do poprawy swojej konkurencyjności nie tylko w skali kraju, ale też w skali Europy czy świata. Jednym z głównych kierunków poprawy konkurencyjności uczelni wyższej jest jej internacjonalizacja. Ważne jest zatem by poszczególne placówki edukacyjne zaczęły korzystać z pojawiających się możliwości i coraz większej autonomii akademickiej w dążeniu do poprawy jakości i atrakcyjności własnej oferty edukacyjnej. Wiadomo jednak, że prócz inicjatyw ponadnarodowych, które mogłyby przyczynić się do wzrostu jakości kształcenia na poszczególnych uczelniach, niezwykle ważne jest udoskonalanie całego systemu m.in. poprzez wdrażanie sprawdzonych rozwiązań systemowych istniejących w innych krajach.

**2. Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one funkcjonują, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) możliwych do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu.**

Wskazane powyżej problemy – związane zarówno z organizacją procesu dydaktycznego, jak też z koniecznością poprawy warunków pracy i rozwoju naukowego młodych pracowników akademickich nie mogą zostać rozwiązane bez

współpracy z uczelniami zagranicznymi, w tym głównie z Europy Zachodniej.

Wśród rozwiązań możliwych do zastosowania w celu zmniejszenia siły oddziaływania wskazanych powyżej problemów wymienić należy: (UWAGA: propozycje rozwiązań zostały oznaczone literami A, B, C itd. i odnoszą się one do grupy problemów wymienionych w punkcie 1 niniejszej ekspertyzy, co zostało oznaczone stosowną informacją w tekście):

- o niski stopień umiędzynarodowienia uczelni w zakresie dydaktyki – problem nr 1,2,3,4 (wspieranie mobilności zagranicznej studentów polskich, zachęcanie do studiowania w Polsce studentów zagranicznych):
  - tworzenie wspólnie z uczelniami zagranicznymi programów oferujących wspólne dyplomy,
  - organizowanie wykładów w języku angielskim prowadzonych przez profesorów zza granicy,
  - organizowanie systemu zachęt do realizacji części studiów w innych krajach dla studentów polskich,
  - organizacja wykładów otwartych na temat nauczania w uczelni wielokulturowej, szkolenia w zakresie dialogu międzykulturowego, doroczne tygodnie międzynarodowe, wykłady studentów powracających z zagranicy,
  - wprowadzenie programu studiów w języku angielskim (w początkowej fazie przedmioty prowadzone w języku angielskim mogą być włączane jako przedmioty obieralne do „normalnych” programów studiów).

Warto tutaj podkreślić, że polskie Prawo o szkolnictwie wyższym w sposób jasny stwierdza, że uczelnia ma pełną swobodę decydowania o prowadzeniu zajęć dydaktycznych i egzekwowaniu wiedzy w językach obcych.

Na przykład w przypadku Szwecji, wysoki wskaźnik umiędzynarodowienia szkolnictwa wynika z następujących rozwiązań:<sup>40</sup>

- wprowadzenie nauczania w języku angielskim,
- praca nad programami wymiany (mobilność),
- systemy mentorskie, opieka nad studentami – wprowadzenie nowej jakości dla studentów zagranicznych,
- podkreślanie znaczenia mobilności pracowników, niezapominanie o ich kluczowej roli,
- umożliwianie wszystkim studentom II i III stopnia zrealizowanie części studiów za granicą,
- zapewnienie odpowiedniego finansowania mobilności.

B) niski odsetek dorosłych uczestniczących w kształceniu ustawicznym w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej (problem nr 5):

- zwiększenie działań uczelni nastawionych na kształcenie dorosłych, zgodnie z wzorem wielu uczelni zachodnioeuropejskich, gdzie kształcenie adresowane do studentów nietradycyjnych, obejmujące m.in. różne formy doskonalenia kwalifikacji zawodowych, zajmuje już od wielu lat istotną pozycję. Ok. 50% uczelni europejskich, głównie w krajach skandynawskich, Wielkiej Brytanii i Francji, oferuje programy doskonalenia zawodowego, opracowywane i prowadzone wspólnie z firmami. W niektórych krajach osoby pracujące stanowią znaczny odsetek populacji studentów (przykładowo, w Wielkiej Brytanii ok. 40% wszystkich osób korzystających z usług uczelni to studenci pracujący).<sup>41</sup>

Jednym z najbardziej zaawansowanych krajów w realizacji spójnej koncepcji uczenia się przez całe życie jest Wielka Brytania. Szersze otwarcie się uniwersytetów w tym kraju na studentów reprezentujących różne kategorie wiekowe zbliżyło uczelnie do obywateli oraz stworzyło możliwość pozyskiwania funduszy ze źródeł alternatywnych. Wiele brytyjskich uniwersytetów już obecnie reformuje programy nauczania, biorąc pod uwagę zmieniające się potrzeby społeczne i gospodarcze. W sferze dydaktyki ogromną wagę przywiązuje się do dostosowania tematyki kursów podyplomowych czy MBA do oczekiwań społecznych, a także do rekrutacji studentów zagranicznych.<sup>42</sup>

- wprowadzenie przez uczelnie polskie form kształcenia ustawicznego stosowanych przez uczelnie brytyjskie, jak np. uniwersytety otwarte, uniwersytety trzeciego wieku, zajęcia i wykłady dla uczniów szkół średnich, uniwersytety dziecięce, studia podyplomowe, szkolenia.

C) brak wykorzystywania w procesie dydaktycznym najnowszych metod nauczania, ukierunkowanych na efekty uczenia się, w tym metod kształtujących kompetencje twórczego myślenia, innowacyjności i umiejętność pracy zespołowej wśród studentów (problem nr 6):

- wprowadzenie najnowszych metod dydaktyki na uczelniach polskich poprzedzone wcześniejszą edukacją wykładowców akademickich,

Jednym z zasadniczych kierunków zmian charakteryzujących proces tworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa

---

<sup>40</sup> [www.erasmus.org.pl/s/p/artykuly/.../Internacjonalizacja\\_31008.pdf](http://www.erasmus.org.pl/s/p/artykuly/.../Internacjonalizacja_31008.pdf), data pobrania 4.10.2009.

<sup>41</sup> A. Kraśniewski, *Proces boloński*. To już dziesięć lat, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 46-47.

<sup>42</sup> D. Antonowicz, *Z tradycji w nowoczesność, Brytyjskie uniwersytety w drodze do społeczeństwa wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2004, nr 1, s. 131.

Wyższego jest nowe podejścia do kształcenia. Zamiast patrzeć na proces kształcenia od strony „wejścia” (spojrzenie z punktu widzenia wykładowcy – czego i jak będziemy uczyli), w coraz większym stopniu patrzymy na ten proces od strony „wyjścia” (spojrzenie z punktu widzenia studenta – co student/absolwent będzie wiedział i umiał).<sup>43</sup>

W tym nowym podejściu kluczowe znaczenie ma pojęcie efektów kształcenia. Efekty kształcenia mogą być związane z pełnym programem studiów i odpowiadającym mu dyplomem, z modułem dydaktycznym (blokiem programowym), z pojedynczym przedmiotem, a nawet z pojedynczym wykładem, czy pojedynczą sesją zajęć laboratoryjnych. W każdym przypadku efekty kształcenia powinny być mierzalne (przez instytucję prowadzącą kształcenie). Na poziomie programu studiów celowe jest rozróżnienie następujących rodzajów efektów kształcenia:

- o ogólne (generyczne) – charakterystyczne dla danego poziomu kształcenia (np. dla studiów I stopnia), w znacznym stopniu niezależne od kierunku studiów;
- o „dziedzinowe” – charakterystyczne dla danego poziomu kształcenia w określonej dziedzinie lub grupie kierunków studiów (np. dla kierunków technicznych);
- o szczegółowe – specyficzne dla danego programu studiów i jego konkretnej realizacji w danej uczelni.

Ogólne efekty kształcenia są określone przez odpowiednie regulacje obowiązujące w danym kraju, zaś dziedzinowe efekty kształcenia – sformułowane przez środowisko akademickie z uwzględnieniem rozwiązań wypracowywanych w gremiach międzynarodowych. Sformułowanie szczegółowych efektów kształcenia (zgodnych z efektami ogólnymi i dziedzinowymi) powinno natomiast pozostawać w wyłącznej kompetencji uczelni (jednostki prowadzącej studia). Zaproponowano różne klasyfikacje efektów kształcenia ze względu na kategorie/obszary „osiągnięć”, jakie efekty te opisują: Jedną z możliwości jest wyróżnienie następujących kategorii osiągnięć opisywanych przez efekty kształcenia:

- wiedza (knowing and understanding),
- umiejętności (skills – knowing how to act),
- postawy (values – knowing how to be).<sup>44</sup>

W uczelniach zachodnioeuropejskich coraz powszechniejsza staje się tworzenie programów studiów ukierunkowanych na kształtowanie umiejętności ogólnych (tj. niezwiązanych bezpośrednio z danym zawodem, ale poszukiwanych na rynku pracy): obejmujących m.in.<sup>45</sup>: umiejętności „intelektualne”, takie jak zdolność analizowania, krytycznej oceny, syntezy, rozwiązywania problemów, gromadzenia, strukturalizowania i wykorzystywania informacji, umiejętność komunikowania się (w mowie i w piśmie), umiejętności organizacyjne, takie jak samodzielność, zdolność podejmowania inicjatyw, umiejętność zarządzania czasem i innymi zasobami, umiejętności interpersonalne, takie jak umiejętność pracy w zespole, umiejętność motywowania innych osób, umiejętność adaptacji do nowych warunków, umiejętność prowadzenia badań, umiejętność posługiwania się komputerem, a także znajomość języków obcych.

---

<sup>43</sup> Realising the European Higher Education Area – Achieving the Goals, European Commission, May 2005; [www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/MainDocuments\\_EN.asp](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/MainDocuments_EN.asp).

<sup>44</sup> A. Kraśniewski, *Proces boloński*. To już dziesięć lat, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 35-36.

<sup>45</sup> Tamże, s. 22, za: M. Klemencic, „The Bologna process and student expectations”, *EUA Bologna Handbook*, rozdz. A 1.1-3 (2006), Raabe Academic Publisher.

<sup>46</sup> Skills, University of Cambridge; [www.skills.cam.ac.uk](http://www.skills.cam.ac.uk)

<sup>47</sup> A. Kraśniewski, *Proces boloński*. To już dziesięć lat, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>48</sup> E. Lubina, *Metoda projektu w procesie dydaktycznym uczelni wyższej*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. D. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 229

<sup>49</sup> W. Wereda, *Metoda studium przypadku w dydaktyce nauk o zarządzaniu*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy...*, tamże, s. 216-217.

<sup>50</sup>

[http://www.wse.krakow.pl/pl/Kompetentnie\\_ku\\_przyszlosci/artykuly/art,99,dzialania\\_w\\_ramach\\_projektu.html](http://www.wse.krakow.pl/pl/Kompetentnie_ku_przyszlosci/artykuly/art,99,dzialania_w_ramach_projektu.html), data pobrania: 30.11.2009

<sup>51</sup> [http://www.nauka.gov.pl/mn/wai.jsp?place=Lead08&news\\_cat\\_id=1082&news\\_id=6804&layout=2&page=text](http://www.nauka.gov.pl/mn/wai.jsp?place=Lead08&news_cat_id=1082&news_id=6804&layout=2&page=text), data pobrania: 3.10.2009.

<sup>52</sup> <http://www.coventry.ac.uk/cu/careers/placements>, data pobrania, 5.10.2009.

<sup>53</sup> [http://www.wse.krakow.pl/pl/Kompetentnie\\_ku\\_przyszlosci/artykuly/art,99,dzialania\\_w\\_ramach\\_projektu.html](http://www.wse.krakow.pl/pl/Kompetentnie_ku_przyszlosci/artykuly/art,99,dzialania_w_ramach_projektu.html), data pobrania: 30.11.2009

#### 54

A. JAJSZCZYK, **POLSKIE UNIWERSYTETY POTRZEBUJĄ REANIMACJI**, [HTTP://WWW.RP.PL/ARTYKUL/98210.HTML](http://www.rp.pl/artykul/98210.html), DATA POBRANIA: 6.10.2009.

<sup>55</sup> *Promocja w nauce. Poradnik dobrych praktyk*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2007, s. 54.

<sup>56</sup> *Promocja w nauce. Poradnik dobrych praktyk*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2007, s. 54-60.

Pozytywnym przykładem dbałości o „wyposażenie” absolwentów w odpowiedni zasób umiejętności ogólnych jest strategia przyjęta w *University of Cambridge*.<sup>46</sup> Jej podstawowym elementem jest oferta odpowiedniego zestawu zajęć realizowanych w ramach programu studiów oraz zajęć ponadobowiązkowych kształtujących umiejętności uniwersalne. Przygotowana została także podobna oferta dla pracowników uczelni, obejmująca zajęcia kształtujące umiejętności niezbędne do prowadzenia zajęć dydaktycznych i prac badawczych.<sup>47</sup>

Innym przykładem jest nauczanie z wykorzystaniem metody projektu. Projekt może być realizowany nie tylko jako element działań dydaktycznych, ale także jako system. Pokazuje to eksperyment wprowadzony trzy lata temu w Danii na Uniwersytecie w Aalborgu: na projekcie oparte jest kształcenie studentów na wszystkich kierunkach i poziomach: zawodowym, magisterskim i doktorskim. Obszerne doświadczenia stały się bazą dla stworzenia systemu nauczania, którego trzonem jest projekt, a zajęcia teoretyczne mają charakter służebny w stosunku do projektu – dostarczają wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych niezbędnych do stworzenia czegoś, co wykracza poza tradycyjną studencką bierność. W systemie edukacji w Danii metoda projektu jest wprowadzana kompleksowo: uczeń przechodząc przez różne poziomy kształcenia od początku jest wdrażany do pracy projektowej. W szkołach niższego szczebla jest ona łatwiejsza – służy przygotowaniu ucznia do pracy w grupie, rozwija umiejętności komunikacyjne, umiejętności skutecznego porozumiewania się i niekonfliktowego współistnienia. Nieco starszym uczniom podnosi się stopień trudności. Powinni nauczyć się kreować swój wizerunek w zespole, zgodnie z posiadanymi umiejętnościami wykonawczymi określić swoją rolę i zadania, rozwiązywać sytuacje konfliktowe w sposób optymalny dla realizowanego projektu. Jak widać, na każdym etapie kształcenia punkt ciężkości spoczywa raczej po stronie umiejętności psychospołecznych determinujących dobre warunki do realizacji zadań, niż po stronie pracy merytorycznej. Dzieje się tak, ponieważ nie można oczekiwać osiągnięć merytorycznych od osób, które nie zdołają poradzić sobie z organizacją pracy zespołu ludzkiego. Na kolejnym etapie kształcenia wymagania rosną: 4-5 osobowe zespoły samodzielnie określają sposób opracowania tematu i strukturę wewnętrzną projektu, poszukują zasobów merytorycznych i określają formę prezentacji. Wzrasta również stopień skomplikowania projektów. Projekty na poziomie akademickim mają charakter interdyscyplinarny, łączą różne dziedziny wiedzy. Warto również podkreślić, że na tym poziomie kształcenia realizatorzy projektu samodzielnie dobierają sobie temat, poszukując interesujących obszarów badawczych. Tak więc projekty mają charakter twórczy.<sup>48</sup>

Warto jeszcze w tym miejscu podać przykład metody nauczania wykorzystującej studium przypadku. W większości wyższych szkół amerykańskich (zwłaszcza prawniczych i biznesu) metoda case’owa jest już od dawna jedną z podstawowych metod nauczania. Popularność tej metody wynika stąd, że wprowadza ona rzeczywiste przykłady do sali seminaryjnej, pozwala integrować wiedzę płynącą z doświadczenia z wiedzą teoretyczną i pokazuje współzależności między zjawiskami. Ponadto, analiza przypadków pozwala studentom budować zaufanie do własnych umiejętności, rozwijać umiejętności podejmowania decyzji, porozumiewania się, a także współpracy w warunkach konkurencji. Analizowanie case’ów rozwija umiejętność krytycznego i kreatywnego myślenia, uczy spostrzegania problemów w ich złożonym kontekście, myślenia kategoriami ciągów konsekwencji podjętych decyzji i rozpatrywania problemów wielostronnie. Analiza case’u jest równie istotna, jak jego treść. Dlatego też dyskusja w grupie jest także częścią case’u. Pozwala ona uświadomić sobie, że nie ma „jedynie słusznych” rozwiązań, absolutnych reguł, które można stosować w każdej sytuacji, nie ma także sytuacji całkowicie „specyficznych”, do których nie stosują się w żadnej mierze doświadczenia i uznane teorie.<sup>49</sup>

- organizacja warsztatów dla nauczycieli akademickich, zapraszanie ekspertów z zagranicy

Na przykład WSE im. J. Tischnera z Krakowa realizuje obecnie projekt finansowany z poddziałania 4.1.1 PO KL pt. „Kompetencje ku przyszłości”. W ramach projektu planowane jest podnoszenie kompetencji nauczycieli akademickich m.in. poprzez szkolenia metodyczne realizowane przez ekspertów z uniwersytetów w Oxford i Durham z Wielkiej Brytanii. Ponadto w ramach projektu zakupionych zostanie też ok. 100 studiów przypadku opracowanych przez Harvard Business School Cases o tematyce biznesowej m.in. finanse, zarządzanie, leadership.<sup>50</sup>

D) konieczność większego „uprzątniania” procesu dydaktycznego na uczelniach, a także lepszego przygotowania absolwentów do wejścia na rynek pracy (problem nr 7, 8, 9):

- organizacja wizyt studyjnych w uczelniach zagranicznych (np. duńskich czy finlandzkich) w celu poznania przez polskich pracowników naukowych: sposobów uprzątniania sposobu nauczania, sposobów współpracy nauki z biznesem, czy też nowoczesnych metod zarządzania uczelniami wyższymi.

Bardzo dobrym przykładem kraju, gdzie „uczelnie wyższe spotykają się z biznesem” jest Finlandia. Ten kraj zajmuje także pierwsze miejsce w rankingu konkurencyjności Światowego Forum Ekonomicznego. Przykładem fińskiego sposobu na współpracę sektora edukacji i nauki z lokalnymi społecznościami i przedsiębiorcami jest Centrum Technologii TEKNIJA Ltd. w Kopio. Teknia jest centrum badań związanym z tamtejszymi uczelniami. Kuopio to miasteczko akademickie - co piąty mieszkaniec studiuje albo pracuje w jednej z uczelni. Lokalne władze wraz z tamtejszym Technopolis stworzyły Kuopio Innovation Ltd., firmę wspierającą innowacyjne rozwiązania dla gospodarki. Ponadto w ubiegłym roku rząd fiński z samorządami ustanowił specjalny program na lata 2007-2013, który ma za zadanie wspierać lokalne środowiska, pomóc w rozwijaniu nowych miejsc pracy w najbardziej nowoczesnych dziedzinach gospodarki, przygotowywać naukowe seminaria i wystawy oraz zachęcać uczelnie do międzynarodowych kontaktów<sup>51</sup>,

- doradztwo w sprawach planowania kariery zawodowej, usprawnienie funkcjonowania uczelnianych biur karier, nie tylko pośredniczących w poszukiwaniu zatrudnienia dla absolwentów, ale także organizujących szkolenia z zakresu umiejętności niezbędnych na rynku pracy.

Na przykład Biuro Pośrednictwa Pracy (Work Placements) na Coventry University w Wielkiej Brytanii spełnia następujące funkcje wobec studentów: prowadzi praktyczne zajęcia z zakresu sytuacji na rynku pracy, szkoli studentów pod kątem umiejętności poszukiwanych przez pracodawców wśród absolwentów, „testuje” ścieżkę kariery zawodowej danego studenta oferując mu zdobycie doświadczenia zawodowego w danym obszarze, daje możliwość realizacji praktyki zawodowej w środowisku pozaakademickim, dostarcza informacji o wolnych stanowiskach pracy.<sup>52</sup>

- weryfikacja oraz dostosowanie istniejących programów nauczania do potrzeb rynku pracy zgodnie z celami procesu bolońskiego.

Weryfikacja programów powinna być prowadzona w kooperacji wykładowców i praktyków, a podstawą do niej powinien być raport z badań potrzeb pracodawców i badań opinii absolwentów na temat luk kompetencyjnych. Weryfikacja opierać się powinna na modelu kompetencyjnym, określającym zamierzone efekty kształcenia zgodnie ze strukturą bolońską oraz na standardach uczelni brytyjskich. Programy nauczania dostosowane do potrzeb rynku pracy pozwolą bowiem na zwiększenie liczby studentów, posiadających umiejętności praktyczne wymagane przez pracodawców.<sup>53</sup>

#### E) niska mobilność zagraniczna polskich naukowców (problem nr 10, 11, 12, 13):

- powiększenie zakresu współpracy ponadnarodowej w zakresie międzyuczelnianych projektów badawczych,
- opracowywanie wspólnych z innymi krajami Europy Zachodniej programów realizacji staży naukowych dla polskich doktorantów i młodych doktorów,
- organizacja uczelnianego systemu stypendialnego na wyjazdy i staże zagraniczne dla młodych doktorów (postdoców) i profesorów,
- organizacja spotkań (konferencji, seminariów, warsztatów) specjalistów z różnych krajów reprezentujących daną dziedzinę nauki w celu zawiązywania międzynarodowych zespołów badawczych i ustalania wspólnych metod pozyskiwania środków finansowanych na wspólne badania naukowe,
- ujęcie w programach rozwojowych uczelni organizacji warsztatów i szkoleń dla polskich pracowników nauki w celu zapoznania ich z metodologią przygotowywania artykułów do najbardziej prestiżowych journali europejskich, zapraszanie na wykłady członków rad redakcyjnych najlepszych europejskich czasopism naukowych,
- motywowanie pracowników naukowych do większej mobilności, zarówno krajowej i zagranicznej.

Mobilność kadr jest warunkiem kreatywności i tworzenia zespołów mogących konkurować z najlepszymi w świecie. Jednym z warunków mobilności natomiast jest łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników. Dlatego podstawową formą zatrudnienia w uczelniach wyższych i innych placówkach naukowych powinny być kontrakty terminowe (np. trzy- lub pięcioletnie), które można odnawiać. Mianowania (ale też z możliwością odwołania) powinny dotyczyć tylko najważniejszych pracowników. Podobnie jak w Niemczech, warto rozważyć wprowadzenie ustawowego zakazu zatrudniania (np. przez 5 lat) własnych doktorantów.<sup>54</sup>

#### F) brak promocji i działań związanych z komercjalizacją nauki ze strony polskich uczelni (problem nr 14 i 15):

**Należy podkreślić, że rozwiązanie tego problemu mieści się w działaniach uwzględnianych w zakresie tematycznym Działania 4.2 PO KL, jednak stanowi ono istotne uzupełnienie kwestii opisanych w punktach od A do E, stąd w tym miejscu zamieszczono jego rozwinięcie:**

- stopniowe budowanie w polskim środowisku naukowym przekonania, które od lat funkcjonuje w środowisku

naukowym krajów Europy Zachodniej, że regularne komunikowanie się z otoczeniem i informowanie o osiągnięciach badawczych jest istotnym elementem działań public relations instytucji naukowych.

- Do głównych tendencji promocji nauki uczelni i placówek badawczych za granicą należą<sup>55</sup>:
- położenie nacisku na organizację bezpośrednich spotkań naukowców ze społeczeństwem, będących okazją nie tylko do przekazywania wiedzy, ale także do dialogu twórców i odbiorców nauki (festiwale nauki, wykłady otwarte, dni otwarte, kawiarnie naukowe, czyli organizowane ze stałą częstotliwością spotkania w miejscach publicznych (jak bary czy sieci handlowe), umożliwiające nieformalne dyskusje na aktualne tematy naukowe istotne dla życia społeczeństwa i i budzące silne emocje,
- nowoczesne nauczanie oparte na zasadzie „*hands-on-science*”, czyli poznawaniu nauki poprzez samodzielne eksperymentowanie, obserwowanie zjawisk i urządzeń w działaniu, np. w interaktywnych centrach nauki (czyli nowoczesnych muzeach nauki, w których zwiedzający aktywnie uczestniczy w ekspozycji) oraz w internecie – na przykład wiele portali popularnonaukowych proponuje wirtualne wykonywanie doświadczeń naukowych,
- wdrażanie rozwiązań mających na celu zwiększenie obecności nauki w mediach, poprzez ułatwianie przepływu informacji z nauki do mediów i rozwijanie regularnych kontaktów między przedstawicielami obu środowisk.
- stosowanie coraz bardziej niestandardowych narzędzi i kanałów komunikacji z masowym odbiorcą mających na celu upowszechnianie nauki, np. umieszczając komunikaty popularyzujące naukę na nośnikach reklamy zewnętrznej czy w obiektach użyteczności publicznej,
- dążenie do różnicowania i indywidualizacji przekazów upowszechniających naukę w zależności od potrzeb poszczególnych grup odbiorców (np. najbardziej portale internetowe łączą na poszczególnych podstronach informacje opracowane w różny sposób (dzienniki naukowe, encyklopedie wiedzy, dossiers tematyczne, raporty, fora, poradniki, pytania do eksperta).

Oto kilka przykładowych „dobrych praktyk”, które polskie uczelnie mogłyby zaadoptować w odniesieniu do swojej działalności badawczej<sup>56</sup>:

#### 1) University of Virginia - [www.virginia.edu](http://www.virginia.edu)

Badania prowadzone przez University of Virginia są prezentowane w publikacjach pracowników uczelni w czasopiśmie i książkach naukowych, a także poprzez publikacje uniwersyteckie o charakterze innym niż publikowanie wyników badań w piśmiennictwie naukowym, w tym: regularnie aktualizowana strona internetowa, elektroniczny newsletter oraz własne publikacje każdej z dziesięciu jednostek akademickich. Placówka zajmuje wysokie, 30 miejsce w światowym rankingu uczelni wyższych – TOP 3000 Universities. Biuro Prorektora ds. Badań i Studiów Podyplomowych opracowuje dostępny online raport, Research News oraz Explorations, publikowany dwa razy w roku w wersji elektronicznej i drukowanej. Zawiera on opis najważniejszych problemów badawczych oraz przedstawia sylwetki czołowych naukowców pracujących w University of Virginia. Dodatkowo w ramach Virginia Gateway (szeroko zakrojonego programu badawczego) Biuro wspiera pracowników naukowych Uniwersytetu, lokalne firmy oraz inwestorów w procesie komercjalizacji dorobku naukowego wypracowanego przez badaczy z University of Virginia. Organizowane jest także seria wykładów „Zaangażuj umysł”. Są one okazją do spotkania się czołowych badaczy U. Va. ze społecznością lokalną. Uniwersytet poszukuje możliwości łączenia swoich inicjatyw komercjalizacji technologii z przedsięwzięciami podejmowanymi przez społeczność lokalną. W celu przenoszenia badań akademickich do sfery publicznej tworzy partnerstwa z organizacjami promującymi rozwój gospodarki, sektorem prywatnym, firmami usługowymi opartymi na technologii oraz centrami rozwoju ekonomicznego/biznesowego. Kontakty te przynoszą rozległe korzyści zarówno Uniwersytetowi, jak i społeczności. Są to przede wszystkim dodatkowe fundusze na wsparcie myśli innowacyjnej, możliwości udzielania konsultacji oraz praktyk studenckich, rozpowszechnianie na szerszą skalę najnowszych badań i tworzenie nowych możliwości biznesowych dla lokalnej gospodarki.

#### 2) Max-Planck Gesellschaft - <http://www.mpg.de/>

Stowarzyszenie Max-Planck to niezależna organizacja badawcza działająca na rzecz rozwoju nauki. Stowarzyszenie wspiera i promuje badania prowadzone w jego własnych instytutach. W rankingu TOP 500 instytut R&D zajmuje bardzo wysoką, 5 pozycję. Bardzo rozbudowany serwis www dostępny jest w dwóch wersjach językowych – angielskiej i niemieckiej. Osobne zakładki menu poświęcone są obszarom badawczym i wynikom badań. Strona jest przyjazna dla użytkownika i łatwa w nawigacji. W dziale prasowym możliwe jest szybkie wyszukiwanie konkretnych komunikatów prasowych. Na stronie dostępny jest wirtualny magazyn „Research Vistas”, który zawiera comiesięczne podsumowanie wyników badań prowadzonych przez naukowców z Max-Planck. W sekcji „Dokumenty” użytkownik może znaleźć m.in.: komunikaty prasowe – informacje dotyczące odkryć naukowych dokonanych przez naukowców z instytutu, Jahrbuch – publikowany w języku niemieckim wykaz aktualnych wyników badań prowadzonych przez instytuty, raport roczny dokumentujący aktywność Stowarzyszenia, komentarze i oświadczenia Stowarzyszenia dotyczące wybranych zagadnień związanych z rozwojem nauki w Niemczech i w Europie, broszury i inne publikacje wydawane regularnie, perspektywy

badawcze. Serwis zawiera bogate zbiory multimediów, w tym krótkie filmy dokumentalne relacjonujące prace badawcze prowadzone w poszczególnych instytutach. Dwa razy w roku ukazują się magazyny tematyczne skierowane do nauczycieli i uczniów szkół średnich. Stowarzyszenie Maxa-Planck prowadzi aktywną politykę komunikacyjną na całym świecie. Jej głównym celem jest pozyskiwanie nowych partnerów do prowadzonych i planowanych projektów badawczych. Największym przedsięwzięciem promocyjnym, w które mocno zaangażowani są przedstawiciele Stowarzyszenia, jest wspólna inicjatywa niemieckiego środowiska naukowego – Wiissenschaft im Dialog (Nauka w dialogu).

### 3) Technical Research Centre of Finland – VTT - <http://www.vtt.fi/>

VTT – Fińskie Centrum Badań Technicznych – jest największą w Europie Północnej organizacją prowadzącą badania zlecone. W rankingu TOP 500 instytut R&D zajmuje 103 pozycję. VTT przykładą wielką wagę do efektywnego prezentowania otoczeniu (na poziomie lokalnym, krajowym i światowym) swych osiągnięć badawczych – koncentrując się na obiegu naukowym, ale nie ograniczając się do niego. Zaawansowane technologicznie badania prowadzone przez naukowców z VTT publikowane są w fińskich i międzynarodowych periodykach – zarówno naukowych, jak i dydaktycznych, w wydawnictwach technicznych i handlowych, książkach, w materiałach pokonferencyjnych oraz we własnych seriach wydawniczych. Badacze z VTT publikują około 2 tysięcy artykułów rocznie, których większość ukazuje się w pismach naukowych lub jako materiały pokonferencyjne. W ciągu ostatnich 60 lat w seriach wydawniczych VTT zostało wydanych przeszło 6400 publikacji. Ponad 900 z nich jest dostępnych w internecie. VTT na bieżąco organizuje różnego typu wydarzenia naukowe – seminaria, prezentacje, wykłady, zazwyczaj kilka w miesiącu. Niektóre skierowane są tylko do naukowców, inne zaś adresowane są do różnych środowisk. VTT prowadzi szeroka działalność wydawniczą, opracowując między innymi: roczne przeglądy VTT i magazyny klienckie, raport roczny – Przegląd VTT, magazyny technologiczne i klienckie, „VTT Innozone” – magazyn technologii i innowacji. VTT regularnie organizuje seminaria i konferencje. Cyklicznie – trzy razy w roku – publikuje też newsletter, który zawiera zestawienie informacji o najnowszych odkryciach naukowców z VTT. Na szczególną uwagę zasługuje rozbudowany serwis informacyjny na stronie www. Zawiera on między innymi: ofertę możliwości badawczych skierowaną do przedstawicieli biznesu, informacje o projektach i publikacje naukowe pracowników.

Połączenie doświadczeń zagranicznych (obejmujących kraje skandynawskie, czy też Wielką Brytanię, jak również Niemcy) przyniesie swoistą wartość dodaną, której nie dałoby się osiągnąć poprzez realizację projektów nieuwzględniających współpracy ponadnarodowej.

### **3. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowanie w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.**

Przedstawione powyżej rozwiązania/dobre praktyki/przykłady pozwolą rozwiązać zasadnicze problemy związane z funkcjonowaniem uczelni w Polsce. Pozwolą one na stworzenie bardziej efektywnych i racjonalnych zasad funkcjonowania uczelni, a tym samym przyczynią się do wzmocnienia ich pozycji w światowej przestrzeni edukacyjnej. Przyczynią się one bowiem do poprawy jakości usług edukacyjnych poprzez rozszerzenie oferty studiów, jak też poprzez większe upracticznienia programów nauczania. Szkolenia i wizyty j studyjne polskich naukowców na uczelniach zagranicznych przyczynią się do poprawy ich umiejętności w zakresie realizacji projektów dydaktycznych ściśle powiązanych z funkcjonowaniem nowoczesnego biznesu.

Zaproponowane metody ułatwią także rozwój ścieżki kariery naukowej zwłaszcza młodym naukowcom. Pozwolą im na rozszerzenie kontaktów zawodowych, zdobycie wiedzy z zakresu światowych standardów metodologicznych, a tym samym na przystępowanie do zagranicznych zespołów badawczych, które wspólnie będą mogły występować o granty na realizację zaplanowanych badań naukowych.

Wszystkie wskazane powyżej korzyści osiągnięte w wyniku współpracy ponadnarodowej poprawią konkurencyjność polskich uczelni, a tym samym zostanie sytuacja w szkolnictwie wyższym przestanie być określana mianem zapaści intelektualnej kraju.

### **4. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - funkcjonujących lub aktualnie tworzonych w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/Podziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2**

### mogą formułować oczekiwania co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).

W celu osiągnięcia efektu wynikającego z realizacji projektów z zakresu współpracy ponadnarodowej należy priorytetowo traktować te aplikacje, które zakładają możliwość rozwiązań tworzonych wspólnie poprzez uczelnie polskie i zagraniczne, jak też rozwiązań stosowanych w innych krajach, które można byłoby zaadoptować do szkolnictwa wyższego w Polsce, a w szczególności takie które:

- Zwiększają świadomość środowisk akademickich co do korzyści wynikających z realizacji projektów wspólnie z uczelniami zagranicznymi (kampanie promocyjne ukazujące korzyści wynikające z regularnej współpracy uczelni polskich z uczelniami z innych krajów).
- Wprowadzają innowacyjne metody współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym a biznesem typowe dla krajów charakteryzujących się najlepszymi rozwiązaniami w tej dziedzinie, np. Finlandia.
- Upowszechniają dobre sprawdzone rozwiązania w zakresie kształcenia ustawicznego.
- Wypracowują nowoczesne metody kształcenia zweryfikowane na prestiżowych uczelniach zagranicznych, w tym takie które wpływają na większe „upraktycznienie” procesu nauczania.
- Kształtują wiedzę i świadomość nauczycieli akademickich co do udziału w międzynarodowych zespołach badawczych

Osiągnięcie założonych efektów związanych z poprawą internacjonalizacji dydaktyki poszczególnych uczelni nie jest możliwe bez nawiązywania umów o współpracy z placówkami edukacyjnymi z innych krajów. Sytuacja szkolnictwa w Polsce związana z badaniami naukowymi wymaga także kontaktów zagranicznych i podnoszenia kompetencji polskich pracowników nauki nie tylko w zakresie organizacji procesu dydaktycznego, ale także w zakresie realizacji badań naukowych.

Typowe projekty powinny dotyczyć implementacji rozwiązań funkcjonujących w różnych krajach i ich efektów, identyfikowanie dobrych praktyk, tworzenie międzynarodowych sieci uczelni lub pracowników naukowych, wymianę doświadczeń pomiędzy uczelniami z różnych krajów/regionów, wypracowanie wspólnych programów studiów.

#### **Autorka opracowania:**

**Ewa Glińska**, doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, adiunkt w Katedrze Marketingu i Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej. Od 2008 r. wydziałowy koordynator Programu Erasmus i członek Rady Wydziału. Brała udział w pracach komisji wydziałowych związanych z organizacją procesu dydaktycznego (m.in. w zespole ds. opracowania raportu samooceny kierunku zarządzanie dla Państwowej Komisji Akredytacyjnej, zespole ds. opracowania oferty studiów w języku angielskim, zespole ds. opracowania programów studiów). Prowadzi zajęcia ze studentami z Portugalii i Włoch, studiującymi na Wydziale Zarządzania PB w ramach wymiany programu Erasmus. Uczestniczka staży dydaktycznych w uczelniach duńskich, portugalskich i włoskich. Ekspert ds. Współpracy Ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

**Działanie 4.2**  
**Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost**  
**świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym**

1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu/Działania/Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.

Mając na względzie konieczność zwiększenia konkurencyjności Europy w światowej gospodarce opartej na wiedzy, konieczne jest wzmocnienie międzynarodowego wymiaru europejskich instytucji szkolnictwa wyższego i jednostek badawczo-rozwojowych oraz zwiększenie ich wkładu w innowacyjność, wzrost gospodarczy i zatrudnienie, przez zachęcanie tych instytucji do tworzenia i umacniania partnerstwa z innymi podmiotami, takimi jak przedsiębiorstwa, władze samorządowe oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Jednym z wymiernych elementów, wpisującym się w powyższy cel ogólny, jest potrzeba komercjalizacji innowacyjnych technologii i rozwiązań wypracowywanych w szkołach wyższych prowadzących działalność naukowo-badawczą oraz w jednostkach badawczo-rozwojowych. Od lat stanowi to poważny problem polskiego sektora B+R, który pod tym względem bardzo wyraźnie odstaje od czołówki europejskiej, nie wspominając o Stanach Zjednoczonych, czy rozwiniętych krajach Azji. W ostatnim rankingu WEF [6], dotyczącym konkurencyjności Polska zajmuje **46 pozycję w świecie wśród 133 krajów**, przy czym w kryteriach szczegółowych pozycja Polski jest następująca: szkolnictwo wyższe i szkolenia – poz. 27, gotowość technologiczna – poz. 44 i **innowacyjność – poz. 52, gdzie współpraca nauka-gospodarka jest jednym z głównych czynników oceny**. Nie ma najmniejszych wątpliwości, że jest to ocena bardzo niska, zupełnie nie korelująca z naszymi aspiracjami i pozycją gospodarczą w świecie. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele ale jedną z nich jest **nieodpowiednie przygotowanie kadr sektora B+R do skutecznego transferu technologii i wiedzy oraz komercjalizacji badań**. Nakłada się na to stosunkowo niewielkie zainteresowanie pracowników sektora (zwłaszcza nauczycieli akademickich) współpracą nauka-gospodarka, a przyczyny tego stanu rzeczy w oparciu o badania przeprowadzone w ramach opracowania [2] można określić następująco:

- brak tradycji mobilności pracowników pomiędzy nauką a przedsiębiorczością,
- nieefektywne bodźce materialne i niematerialne, mało skutecznie zachęcające do współpracy ,
- obciążenie dydaktyką i obowiązkami administracyjnymi na uczelniach wyższych,
- brak umiejętności marketingowych i działań promujących ofertę badawczą,
- zaangażowanie części pracowników naukowych wyłącznie w badania o charakterze podstawowym,
- brak efektywnego wsparcia ze strony kierownictw i administracji uczelni wobec pracowników współpracujących z przedsiębiorstwami,
- odmienny styl pracy pracowników naukowych i przedsiębiorstw (terminowość, koncentracja na wynikach, planowanie),
- słabe bodźce materialne ze strony przedsiębiorstw,
- brak jasnych i przejrzystych regulacji w zakresie własności intelektualnej,
- brak wiedzy wśród pracowników naukowych na temat potrzeb sektora przedsiębiorstw,
- słabość lub brak infrastruktury pośredniczącej, spełniającej funkcje neutralnego brokera
- brak jasnych procedur zgłaszania potencjalnych wynalazków/technologii.

W efekcie, tylko niewielki procent kadry sektora B+R odczuwa potrzebę i wyraża zainteresowanie współpracą z przemysłem. Dla przykładu, można szacować że tylko około 15-20% pracowników uczelni (uniwersytetów prowadzących badania) aktywnie uczestniczy w tym procesie, a drugie tyle jest potencjalnie zainteresowane włączeniem się do niego. Przeważająca część kadry uniwersyteckiej nie zamierza w ogóle angażować się we współpracę z przedsiębiorstwami, tak krajowymi, jak i zagranicznymi. Do wyjątków należą uczelnie (Politechnika Rzeszowska, WAT, Politechnika Poznańska, akademie rolnicze i kilka innych) o stosunkowo wysokim poziomie aktywności w zakresie wdrożeń, patentów, sprzedaży wiedzy, wynalazczości, itp. Nieco lepiej wygląda sytuacja w pozostałych jednostkach badawczo-rozwojowych (instytutach badawczych, branżowych i przemysłowych).

Różnego rodzaju działania stymulujące, podejmowane w tym względzie przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, inne właściwe Ministerstwa oraz przez same jednostki sektora B+R, nie przynoszą od lat zasadniczych i pożądaných rezultatów. Stosunkowo największe efekty przyniosły w ostatnich latach programy europejskie adresowane bezpośrednio do sektora B+R oraz fundusze strukturalne dla Polski. W wielu projektach pojawił się komponent ponadnarodowy i miał miejsce transfer najlepszych praktyk i doświadczeń w tym zakresie do polskich jednostek sektora B+R. Te dobre, chociaż nadal niewystarczające, doświadczenia wskazują na **konieczność i sens kontynuacji współpracy ponadnarodowej, mającej na celu przygotowanie pracowników sektora B+R do działań związanych z procesem transferu technologii, wiedzy i rozwiązań systemowych oraz z ich właściwą komercjalizacją**. Projekty o charakterze ponadnarodowym lub z komponentem ponadnarodowym okazują się być o wiele bardziej skutecznym narzędziem w zakresie rozwoju umiejętności i wiedzy pracowników szeroko pojętego sektora B+R niż działania o charakterze czysto krajowym. Tę tezę potwierdzają wyniki kolejnych edycji Programów Ramowych (FP5, FP6 i obecnie FP7), które skutecznie angażują tysiące pracowników sektora B+R we współpracę międzynarodową, pozwalając im podpatrywać metody stosowane w rozwiniętych krajach europejskich.

Poszukując partnerów do realizacji projektów o charakterze ponadnarodowym, warto pamiętać, które kraje w Europie i w Świecie przodują w sensie nakładów na działalność B+R, wyrażoną w procentach PKB. W Europie czołówkę tworzą kraje skandynawskie (Szwecja, Finlandia, Dania), Niemcy, Francja i Austria. W Świecie liderami statystyk są Izrael, Stany Zjednoczone i najbardziej rozwinięte kraje Azji (Korea Południowa, Japonia, Tajwan, Singapur). Największe nakłady na działalność B+R przekładają się także na najlepsze praktyki w zakresie transferu technologii i wiedzy oraz komercjalizacji badań naukowych i ochrony własności intelektualnej.

Grupę docelową, zainteresowaną rezultatami współpracy ponadnarodowej w tym obszarze, będą stanowić:

- Pracownicy uczelni prowadzących działalność naukowo-badawczą (uniwersytetów), publicznych i prywatnych;
- Pracownicy jednostek badawczo-rozwojowych (instytutów), podlegających różnym ministerstwom branżowym;
- Pracownicy placówek naukowych Polskiej Akademii Nauk;
- Pracownicy samodzielnych centrów badawczo-rozwojowych dużych organizacji gospodarczych / przemysłowych, w tym jednostek zagranicznych z siedzibą na terenie Polski;
- Pracownicy jednostek obsługi nauki (głównie fundacji);

- Pracownicy instytucji otoczenia biznesu takich jak: centra transferu technologii (CTT), centra zaawansowanych technologii (CZT), centra rozwoju przedsiębiorczości (CRP), parki technologiczne (PT), parki technologiczno-przemysłowe (PT-P), inkubatory technologii (IT), inkubatory przedsiębiorczości (IP) i inne temu podobne.

5. Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one **funkcjonują**, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (*import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji*) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) **możliwych do wypracowania** w ramach projektów współpracy ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (*wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu*).

Projekty realizowane w ramach współpracy ponadnarodowej w ramach Działania 4.2 powinny zaowocować widocznymi i wymiernymi rezultatami w zakresie wzrostu świadomości, aktywności i umiejętności pracowników szeroko pojętego sektora B+R w obszarze komercjalizacji badań. Pośrednio, powinny przyczynić się do istotnego wzrostu poziomu transferu technologii i innowacji w skali całego sektora B+R. Proponowane są trzy następujące rozwiązania szczegółowe:

**1. Przeniesienie doświadczeń istniejących w innych krajach i możliwych do wykorzystania w Polsce, dotyczących Międzynarodowego Brokera Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej, świadczącego usługi jednostkom lub grupom/sieciom jednostek B+R, a w tym:**

- **opracowanie programów nauczania lub/i programów szkoleń prowadzących do takiej specjalności (w oparciu o najlepsze wzory istniejące w innych krajach)**
- **uruchomienie odpowiednich programów nauczania i programów szkoleniowych w szkołach wyższych z wykorzystaniem technologii ICT i metod nauczania na odległość (e-learningu).**

Jak wiadomo, przekaz technologii czy rozwiązań systemowych wiąże się na ogół z prawami do własności intelektualnej. Bardzo często nie dochodzi do finalizacji transakcji z powodu nie uzgodnienia warunków tego transferu. W relacje przekazujący-przyjmujący wkrada się nieufność i brak zaufania. Instytucja Brokera, działająca według ściśle określonych standardów, ma pomóc przełamać te problemy. Neutralny dla obydwóch stron pośrednik powinien być rozjemcą ale jednocześnie efektywnym realizatorem transakcji. Oprócz wiedzy dotyczącej ochrony własności intelektualnej i przemysłowej, Brokera powinny więc cechować:

- wiedza na temat potencjału innowacyjnego w danym obszarze technologicznym B+R , w Polsce i za granicą,
- wiedza na temat rzeczywistych potrzeb gospodarki / przemysłu /przedsiębiorstw w tym obszarze,
- wiedza na temat barier i uwarunkowań (prawnych, organizacyjnych, finansowych, rynkowych i innych), stanowiących realne zagrożenie dla procesu wdrożenia,
- umiejętność sporządzenia oceny wykonalności i oceny ekonomicznej uzasadniających (lub nie) pomysł danego wdrożenia,
- umiejętność przeprowadzenia odpowiednich analiz w celu stworzenia planu wdrożenia w

ściślej kooperacji z obydwoma stronami, w tym planu finansowego, harmonogramu działań operacyjnych, planu marketingowego i innych,  
- duże zdolności prezentacyjne, neutralność wobec obydwóch stron, zdolności negocjacyjne.

Ze względu na to, że działanie jest adresowane wyłącznie do pracowników szeroko pojętego sektora B+R i ma mieć charakter ponadnarodowy, racjonalną formą edukacji i/lub szkoleń w zakresie j.w. są rozwiązania elastyczne, wykorzystujące współczesne możliwości technologii ICT i metody nauczania na odległość.

Na obecną chwilę, biorąc pod uwagę uczelnie europejskie, liczba kierunków kształcenia lub specjalności na kierunkach studiów odpowiadających wyżej zdefiniowanej potrzebie jest stosunkowo niewielka. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w Stanach Zjednoczonych i w kilku rozwiniętych krajach azjatyckich, gdzie kilkadziesiąt uniwersytetów i instytucji szkoleniowych posiada interesujące oferty w tym zakresie.

Oferta polskich uczelni jest praktycznie ograniczona do następujących przypadków, tylko częściowo odpowiadających zapotrzebowaniu na kształcenie w specjalności Międzynarodowego Brokera Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej:

- **Uniwersytet Łódzki**, we współpracy The University of Texas at Austin, prowadzi już VI edycję stacjonarnych studiów podyplomowych „Komercjalizacja Innowacyjnych Przedsięwzięć i Nowych Technologii”. Studia, realizowane w ramach projektu „Manager Innowacyjności – Studia Podyplomowe” są współfinansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Trwają jeden rok (trzy trymestry) i obejmują 316 godzin dydaktycznych.

- **Uniwersytet Warszawski, w konsorcjum z Uniwersytetem Jagiellońskim, Uniwersytetem Łódzkim i UMCS w Lublinie** zamierza uruchomić w ramach grantu ministerialnego roczne studia podyplomowe dla kadry akademickiej, ograniczone jednak tylko do zagadnień własności intelektualnej. Zakłada się, że każda z wyżej wymienionych uczelni wykształci rocznie 60 wykładowców w tym zakresie.

- **IP Management Poland**, porozumienie sześciu polskich uczelni (PW, UMŁ, UJ, UW, SGH i SGGW), podjęło działania na rzecz kształcenia specjalistów zarządzających własnością intelektualną. Obecnie realizowany jest projekt IP Hub, finansowany z PO IG, którego celem jest zwiększenie świadomości dotyczącej własności intelektualnej w sektorze innowacyjnej przedsiębiorczości. Ważnym i potrzebnym elementem działalności IP Management Poland jest portal [www.ip-hub.pl](http://www.ip-hub.pl), będący centrum kompetencji zarządzania własnością intelektualną.

W większości polskich uczelni i instytucji szkoleniowych można znaleźć tylko elementy nauczania i szkoleń w obszarze komercjalizacji badań, często ograniczone do przedmiotów fakultatywnych. Przykładem może być **Uniwersytet Adama Mickiewicza** w Poznaniu, prowadzący na studiach II stopnia fakultatywny przedmiot „Transfer Technologii i Innowacji – podaż, popyt, instrumenty transferu, finansowanie”. Przedmiot obejmuje 15 godzin wykładowych i 30 godzin laboratoryjnych. Kilka polskich uczelni prowadzi

studia podyplomowe dla brokerów informacji (infobrokerów), skoncentrowane wyłącznie na zarządzaniu informacją.

Taki stan rzeczy nakazuje konieczność:

- szybkiego uruchomienia kierunków nauczania i certyfikowanych programów szkoleniowych zgodnych z wyżej podanymi wymogami,
- wykorzystania doświadczeń zagranicznych i stworzenia odpowiednich, ponadnarodowych związków partnerskich w celu realizacji tego zamierzenia w stosunkowo krótkim okresie czasu (do 36 miesięcy), efektywnie pod względem ekonomicznym i z istotną redukcją poziomu ryzyka, związaną z ominięciem kosztownego i ryzykownego etapu prób i błędów.

Wsparcia merytorycznego i partnerstwa można poszukiwać w międzynarodowej organizacji **ASTP – Association of European Science and Technology Transfer Professionals**. Organizacja ta skupia ponad 600 członków z 38 krajów. ASTP jest niezależnym, pozarządowym stowarzyszeniem non-profit, którego misją jest profesjonalizacja i promocja transferu technologii oraz komercjalizacji wyników prac naukowo-badawczych. ASTP tworzy bardzo dobre możliwości komunikacyjne swoim członkom. Na specjalnej platformie internetowej [www.astp.net](http://www.astp.net) członkowie organizacji mogą bez dodatkowych opłat korzystać z bogatej biblioteki internetowej i forum dyskusyjnego. Mają też wiele okazji do osobistych spotkań z wybitnymi przedstawicielami wynalazców, naukowców, przedsiębiorców, inwestorów, finansistów i brokerów technologii podczas regularnych unikatowych szkoleń, warsztatów i konferencji, które odbywają się już od 10 lat w różnych miejscach Europy (w tym także w Polsce).

Potencjalnym partnerem i wzorcem dobrych praktyk mogą być uczelnie amerykańskie. Jednym ze źródeł może być **the University of Texas at Austin**, a zwłaszcza jego wyspecjalizowane jednostki wspierające transfer technologii i wiedzy. Do takich należą:


- **Office of Technology Commercialization** ([www.otc.utexas.edu](http://www.otc.utexas.edu)), będący pomostem pomiędzy społecznością naukową Uniwersytetu a partnerami rynkowymi. OTC odpowiada za efektywną komercjalizację uniwersyteckiej własności intelektualnej.
- **IC2 Institute** i jego **Global Commercialization Group** ([www.ic2.utexas.edu](http://www.ic2.utexas.edu)). Bardzo szeroki zakres działania IC2 Institute jest połączeniem technologii, przedsiębiorczości i edukacji w zakresie komercjalizacji technologii. Ten właśnie Instytut realizował w Polsce czteroletni projekt rozwojowy będący częścią projektu offsetowego Lockheed Martin-Polska. Zakres projektu obejmował: ocenę stanu komercjalizacji technologii, utworzenie dwóch biznesowych inkubatorów technologii w Warszawie i Łodzi, transfer magisterskiego programu studiów w zakresie komercjalizacji technologii z University of Texas do Uniwersytetu Łódzkiego (patrz wyżej). Współpraca IC2 Institute i UŁ jest kontynuowana w kolejnych edycjach studiów podyplomowych (patrz wyżej).

Innym amerykańskim ośrodkiem akademickim, wysoko notowanym w dziedzinie transferu technologii i komercjalizacji, jest **North Carolina State University** ([www.ncsu.edu](http://www.ncsu.edu)). Uczelnia ta ma silne zaplecze w największym parku technologicznym świata **Research Triangle Park**. Od wielu lat jej **College of**


**Management** prowadzi z sukcesem programy magisterskie i MBA w zakresie przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji badań, w tym certyfikowany program „Graduale Technology Entrepreneurship and Commercialization (TEC)” (<http://mgt.ncsu.edu/index-exp.php/certificates/tec> lub <http://tec.ncsu.edu>). NCSU jest zainteresowane współpracą z czołowymi polskimi uczelniami, między innymi z Politechniką Warszawską i UAM w Poznaniu.

Bardzo ciekawym i doświadczonym partnerem może być koreańska organizacja **KIPA (Korea Invention Promotion Association – [www.kipa.org/english](http://www.kipa.org/english))**. Jej obszary działania to promocja i wsparcie dla innowacyjności, ochrona własności intelektualnej i przemysłowej oraz komercjalizacja wynalazczości. KIPA prowadzi obszerną działalność edukacyjno-szkoleniową z wykorzystaniem platformy edukacyjnej [www.ipacademy.net](http://www.ipacademy.net). W ostatnich latach KIPA rozszerza swoją działalność na inne kraje. Współpracuje również z polskim Urzędem Patentowym w zakresie przeniesienia na grunt polski modułowych (12 modułów) kursów e-learningowych IP Panorama - patrz <http://www.wipo.int/sme/en/multimedia>. i przykłady kursów poniżej.


**KIPA – przykładowe moduły kursu IP Panorama**




**The Most Advanced E-learning Content on Intellectual Property for your Business**



**IP PANORAMA 11: [Valuation of IP Assets](#)**  
 IP Valuation Triggers  
 Intellectual Property Valuation Methods - Cost Approach  
 Intellectual Property Valuation Methods - Market Approach  
 Intellectual Property Valuation Methods - Income Approach  
 Intellectual Property Valuation Methods - Option Based Methods



**IP PANORAMA 03: [Invention and Patent](#)**  
 Basics of invention and patent  
 Patent application  
 Patent infringement  
 Patent management system



**IP PANORAMA 07: [Technology Licensing in a Strategic Partnership](#)**  
 The basic concept of a license  
 Preparing to license  
 Negotiating a license agreement  
 Overview of a license agreement  
 Managing a license agreement

**Rozwiązania możliwe do wdrożenia w warunkach polskich w oparciu o przykłady z innych krajów:**

- Analiza benchmarkingowa w przedmiotowym zakresie. Sporządzenie raportu z rekomendacjami dotyczącymi najlepszych, zidentyfikowanych praktyk zagranicznych i potencjalnych partnerów,
- Wizyty studyjne u wybranych partnerów zagranicznych w celu szczegółowego rozpoznania systemów kształcenia i szkoleń w zakresie dotyczącym Międzynarodowego Brokera Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej,

- Specjalistyczne staże pracowników sektora B+R w wybranych ośrodkach zagranicznych w tematyce prowadzenia projektów w dziedzinie Transferu Technologii, Komerccjalizacji Badań i Ochrony Własności Intelektualnej,
- Transfer na grunt polski doświadczeń partnera zagranicznego w zakresie metodologii i programu studiów podyplomowych oferowanych pracownikom sektora B+R, kierunek: Broker Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej, programy w wersji polskiej i angielskiej, z wykorzystaniem metod e-learningu i technologii ICT,
- Transfer na grunt polski doświadczeń partnera zagranicznego, dotyczących programu i metodologii certyfikowanego programu szkoleniowego, oferowanego pracownikom sektora B+R w zakresie Brokerstwa Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej, program w wersji polskiej i angielskiej, z wykorzystaniem metod e-learningu i technologii ICT,
- Transfer na grunt polski doświadczeń partnera zagranicznego, dotyczących e-learningowej platformy edukacyjnej na potrzeby kształcenia i szkolenia pracowników sektora B+R w kierunku: Broker Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej,
- Organizacja międzynarodowych i krajowych konferencji oraz seminariów promujących wypracowane rozwiązania edukacyjne i szkoleniowe w środowisku pracowników B+R,
- Transfer na grunt polski zasad / systemu rekrutacji kandydatów na studia podyplomowe i szkolenia,
- Tłumaczenia i opracowanie nowych podręczników oraz instrukcji korzystania z e-learningowej platformy edukacyjnej, wersje polska i angielska
- Organizacja, pilotażowe uruchomienie i prowadzenie, z wykorzystaniem e-learningowej platformy edukacyjnej, wspólnie z partnerem zagranicznym, studiów i programu szkoleniowego dla pracowników sektora B+R w kierunku: Broker Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej,
- Organizacja warsztatów uzupełniających studia i szkolenia dla pracowników sektora B+R,
- Transfer na grunt polski zasad / systemu ewaluacji wdrożeń w celu wprowadzania niezbędnych aktualizacji i zmian programowych w programach studiów podyplomowych i certyfikowanych szkoleń.

## **2. Przeniesienie na grunt polski doświadczeń współpracy sieciowej nauka – gospodarka , opartych na wzorcach zagranicznych.**

Nie jest tajemnicą, że polski sektor B+R, mimo wielu inicjatyw ze strony PARP, izb gospodarczych oraz innych organizacji, jest bardzo słabo powiązany sieciowo z gospodarką i przemysłem, nie wspominając o powiązaniach o charakterze międzynarodowym. Badania przeprowadzone w 2006 i w 2008 roku ([2] i [4]) potwierdzają opinię o słabej współpracy między sferami nauki i przedsiębiorczości w Polsce. Większość przedsiębiorstw nie traktuje instytucji B+R jako źródeł użytecznej wiedzy ale także oferta instytucji B+R nie spełnia oczekiwań przedsiębiorców. Tak uczelnie wyższe, jak i inne jednostki badawczo-rozwojowe, w znikomym stopniu korzystają z

możliwości lepszego kontaktu i lepszego rozeznania wzajemnych potrzeb poprzez różnego typu związki sieciowe, grupujące przedstawicieli sektora B+R oraz przedstawicieli sektora gospodarki. Charakterystyczne jest, że w dobie globalizacji i unifikacji w ramach Unii Europejskiej, działania dotyczące komercjalizacji badań i transferu technologii podejmowane w Polsce mają prawie wyłącznie kontekst krajowy. Świadczą o tym literatura przedmiotu oraz większość inicjatyw podejmowanych w Polsce w przedmiotowym zakresie. Wypracowany model powiązań sieciowych powinien działać na rzecz przełamania izolacji polskiego sektora B+R na arenie międzynarodowej.

W ramach prac nad modelem współpracy powinny być przeanalizowane :

- Możliwości i zasady wykorzystania osiągnięć działających sieci polskich, europejskich i pozaeuropejskich, w mniejszym lub większym stopniu skierowanych na innowacje, transfer technologii i własność intelektualną oraz przemysłową, takich jak:
  - **Enterprise Europe Network** (po połączeniu z Innovation Relay Centres i Euro Info Centre) – [www.een.org.pl](http://www.een.org.pl),
  - **ProTon Europe**, the European Knowledge Transfer Association, założona w w 2003 r przez Komisję Europejską - <http://www.protoneurope.org>,
  - **Gate2Growth**, the Pan-European Gateway to Business & Innovation Financing – [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)
- Możliwości tworzenia, w oparciu o funkcjonujące rozwiązania zagraniczne, tzw. Instytutów Uczelniano-Przemysłowych, będących wspólną inicjatywą centrów badawczych organizacji przemysłowych, uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych.
- Możliwości wykorzystania przez uczelnie, dla celów wzmocnienia związku nauka – gospodarka, modelu „apprenticeship studies”/”dual vocational studies” (\*), będących formą łączenia nauki z pracą zawodową i umożliwiających skuteczne rozeznanie bieżących potrzeb obydwóch partnerów tj. uczelni i przedsiębiorstwa. Student-Pracownik jest idealnym „medium transmisyjnym” w sensie rejestracji potrzeb i możliwości generowanych z obydwóch stron. Nawet kilkunastu studentów z jednej uczelni, pracujących u kilkunastu pracodawców, działa na rzecz nieformalnej ale bardzo efektywnej struktury para-sieciowej. Studia łączone spełnią oczekiwania jeżeli będą wprowadzane na II i III stopniu studiów (magisterskim i doktoranckim).
- Możliwość przeniesienia na grunt polski zasad funkcjonowania ogólnokrajowego portalu internetowego i platformy komunikacyjnej, dedykowanych współpracy nauka-gospodarka / przemysł i kojarzeniu odpowiednich partnerów , a także promujących wymiar ponadnarodowy w tym zakresie .Warta rozważenia byłaby współpraca z portalem [www.ip-hub.pl](http://www.ip-hub.pl) .

Przykładów nadających się do przeniesienia na grunt polski oraz wsparcia merytorycznego i ewentualnego partnerstwa w tym zakresie można poszukiwać w:

- funkcjonującej w Skandynawii sieci **Nordic Technology Transfer for Regional Innovation**, obejmującej Danię, Szwecję, Norwegię, Islandię i Finlandię – [www.nordicinnovation.net](http://www.nordicinnovation.net) lub <http://techtrans.dk/en/national-tt-network>.
- funkcjonującej w Danii sieci **Danish National Network for Technology Transfer**, której metodologia działania i praktyczne doświadczenia zostały wykorzystane w sieci nordyckiej – [www.techtrans.dk](http://www.techtrans.dk),
- organizacji i metodach działania **Berlińskiego Uniwersytetu Technicznego (TU Berlin)**, który z sukcesem wprowadził do swojej struktury instytuty uczelniano-przemysłowe i zainicjował powstanie aktywnych sieci współpracy z nie-akademickimi instytutami badawczymi oraz przemysłem – [http://www.tuberlin.de/abteilung\\_v/stabsstelle\\_institutionelle\\_kooperationen/menue/strategische\\_kooperationen\\_-\\_ueberblick/parameter/en](http://www.tuberlin.de/abteilung_v/stabsstelle_institutionelle_kooperationen/menue/strategische_kooperationen_-_ueberblick/parameter/en),
- organizacji i metodach działania **Uniwersytetu Technicznego w Delft (TU Delft)**, który wypracował ciekawy model współpracy z przedsiębiorstwami i organizacjami gospodarczymi na bazie swoich kilku najsilniejszych specjalizacji naukowo-badawczych – <http://www.tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=9875dcab-b0f1-47a1-b291-27e337f6f75e&lang=en>,
- organizacji **FORMASUP, Francja** posiadającej rozwiniętą sieć placówek, zajmujących się między innymi kojarzeniem partnerów z sektora nauki i przedsiębiorczości pod kątem „apprenticeship studies”/”dual vocational studiem” – <http://www.formasup-npc.org>,
- globalnej korporacji **Siemens AG**, a zwłaszcza w jej dwóch departamentach:
  - departamencie badań i technologii **Corporate Research and Technologies** – [http://w1.siemens.com/innovation/en/about\\_fande/corp\\_technology/research\\_technologies/index.htm](http://w1.siemens.com/innovation/en/about_fande/corp_technology/research_technologies/index.htm), zajmującym się polityką transferu technologii i ochroną własności przemysłowej, szeroko powiązany sieciowo z przemysłem,
  - departamencie szkoleń pracowniczych **Employee Training** – <http://w1.siemens.com/responsibility/en/employees/training.htm>, który na dużą skalę (ok. 4000 osób) koordynuje kształcenie swoich pracowników w systemie „apprenticeship studies” / „dual vocational studies”, oferując ponad 30 programów edukacyjnych i szkoleniowych, prowadzonych wspólnie z zawodowymi uczelniami i uniwersytetami w Niemczech,
- doświadczeniach **University of Maryland, USA**, a zwłaszcza w skupionych wokół niego instytucjach wspierających transfer technologii i wiedzy, takich jak **MTECH – Maryland Technology Enterprise Institute** – [www.mtech.umd.edu](http://www.mtech.umd.edu), gdzie na szczególną uwagę zasługuje idea Międzynarodowego Inkubatora (**the Maryland International Incubator - MI<sup>2</sup>**) oferującego współpracę technologiczną firmom zagranicznym w dziedzinach: ochrony zdrowia, środowiska, rolnictwa, energii i ochrony pożarowej – [www.mii.umd.edu](http://www.mii.umd.edu).

**Rozwiązania możliwe do wdrożenia w warunkach polskich w oparciu o przykłady z innych krajów:**

- Analiza skuteczności i efektywności sieci europejskich i pozaeuropejskich, działających na styku nauki i gospodarki / przedsiębiorczości; mająca na celu wypracowanie rekomendacji dotyczących możliwości efektywnego włączenia się jednostek polskiego sektora B+R do międzynarodowej współpracy sieciowej,
- Wizyty studyjne przedstawicieli polskiego sektora B+R u zarządców wybranych portali sieciowych , prowadzonych za granicą,
- Staże szkoleniowe polskich pracowników sektora B+R u wybranych partnerów zagranicznych w trzech obszarach: (a) zasad funkcjonowania ponadnarodowych sieci nauka-gospodarka, (b) zasad organizacji studiów łączonych w systemie „apprenticeship studies”/„dual vocational studies” i (c) zasad funkcjonowania instytutów uczelniano-przemysłowych w strukturach uczelnianych,
- Przeniesienie na grunt polski doświadczeń i metodologii działania partnerów zagranicznych, dotyczących metod skutecznego, sieciowego marketingu oferty badań wdrożeniowych, prowadzonych w jednostkach B+R, należących do sieci,
- Możliwość przeniesienia na grunt polski zasad funkcjonowania ogólnokrajowego portalu internetowego i platformy komunikacyjnej, dedykowanych współpracy nauka-gospodarka / przemysł i kojarzeniu odpowiednich partnerów, a także promujących wymiar ponadnarodowy w tym zakresie,
- Uruchomienie portalu internetowego i wypełnienie go treściami merytorycznymi oraz funkcjonalnością komunikacyjną,
- Przeniesienie na grunt polski metodologii badań ankietowych wśród członków sieci, mających na celu identyfikację trendów w obszarze transferu technologii, innowacji i własności intelektualnej,
- Prace zespołu ekspertów, z udziałem specjalistów zagranicznych, mającego na celu wypracowanie odpowiednich rekomendacji i przeniesienie doświadczeń zagranicznych dotyczących modelu studiów łączonych („apprenticeship studies” / „dual vocational studies”) do polskich uczelni,
- Testowe (pilotażowe) uruchomienie w wybranych uczelniach programów nauczania w systemie studiów łączonych („apprenticeship studies” / „dual vocational studies”) ,
- Ekspertyzy, z udziałem ekspertów zagranicznych, mające na celu analizę możliwości prawnych i organizacyjnych wprowadzenia do struktur polskich uczelni instytutów uczelniano-przemysłowych, będących wspólną inicjatywą centrów badawczych organizacji przemysłowych, uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych.

**3. Wprowadzenie na gruncie polskim systemu międzynarodowej certyfikacji programów szkoleniowych w zakresie Transferu Technologii, Komerccjalizacji Badań i Ochrony Własności Intelektualnej, adresowanych do sektora B+R**

Różnorodność programowa szkoleń oferowanych w zakresie jak wyżej przez różnego rodzaju instytucje szkoleniowe i organizacje powoduje, że uczestnicy tych szkoleń uzyskują kwalifikacje utrudniające ich przenoszenie i wykorzystanie w układzie ponadnarodowym. Zagadnienia związane z transferem technologii i wiedzy, komercjalizacji badań oraz ochrony własności intelektualnej nie odnoszą się do pojedynczego regionu lub kraju, a to nakazuje, by programy szkoleniowe, uzyskiwane kwalifikacje i umiejętności oraz nadawane uprawnienia miały charakter transparentny i mogły być uznawane w układzie ponadnarodowym.

Polskie uczelnie (głównie uczelniane centra transferu technologii) oraz instytucje szkoleniowe oferują coraz więcej kursów adresowanych do kadry sektora B+R. Jako przykładowe można wskazać:

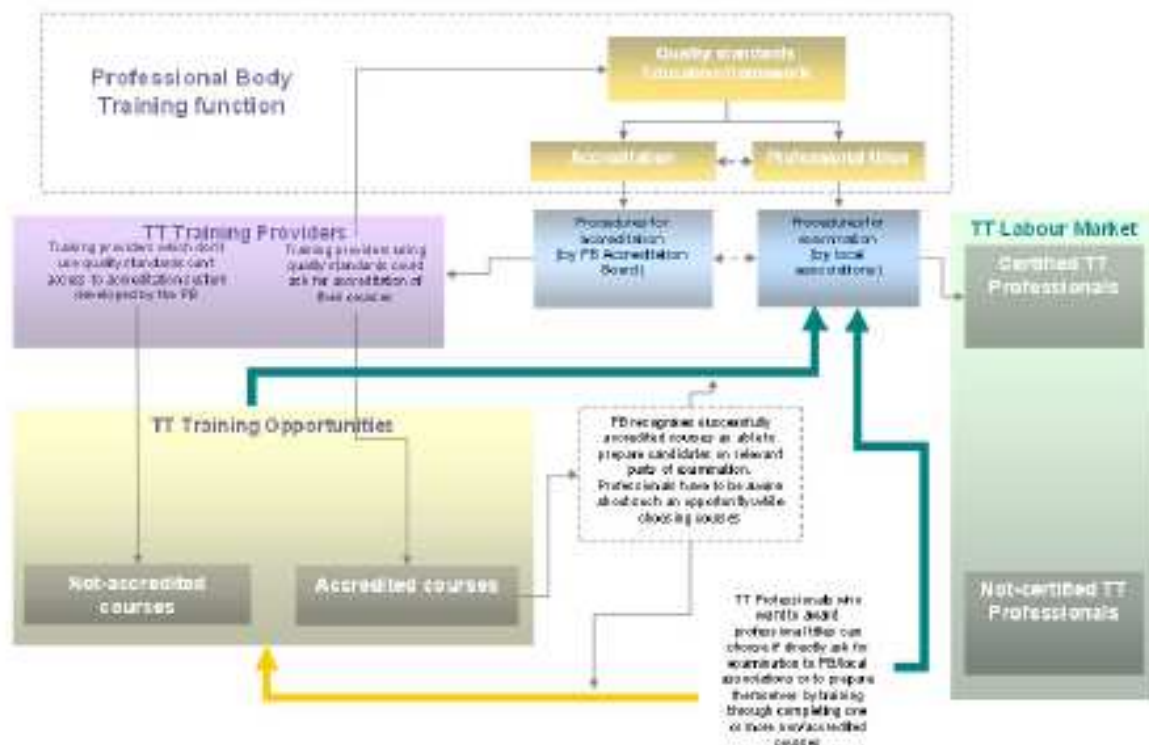
- Kursy w wymiarze od 2 do 20 godzin, przeznaczone dla naukowców i dla biznesu, organizowane przez CITTRU – Centrum Innowacji Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego, w ramach projektu PO KL – [www.cittru.uj.edu.pl](http://www.cittru.uj.edu.pl).
- Cykl szkoleń dla pracowników naukowych, mających na celu usprawnienie transferu wyników badań z uczelni do przemysłu oferowanych w ramach projektu PO KL przez Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej – [www.transfer.edu.pl](http://www.transfer.edu.pl).
- Kursy w wymiarze 30-36 godzin, oferowane w ramach projektu PO KL WATT – Wrocławska Akademia Transferu Technologii, skierowane do pracowników Politechniki Wrocławskiej – [www.wctt.pl](http://www.wctt.pl).
- Program szkoleniowy „Komercjalizacja wyników badań oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych przez Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie poprzez staże, szkolenia i działania uświadamiające z zakresu przedsiębiorczości akademickiej” oferowany przez Centrum Innowacji i Transferu Technologii UW-M w ramach projektu PO KL – [www.uwm.edu.pl/pa](http://www.uwm.edu.pl/pa).

Te przykładowe programy szkoleniowe, jak również inne, obecnie prowadzone, powinny dawać zainteresowanym uczestnikom możliwość uzyskania kwalifikacji i umiejętności uznawanych nie tylko w Polsce ale i za granicą. Można jednak sądzić, że ich zakres tematyczny, czasokres trwania i zastosowana metodologia różnią się na tyle istotnie, by ponadnarodowa uznawalność rezultatów szkolenia stała pod znakiem zapytania.

Problem może i powinien być rozwiązany poprzez przyjęcie krajowych / europejskich / światowych standardów akredytacji i certyfikacji szkoleń, odniesionych do różnych poziomów szkolenia. Takie standardy mogłyby mieć na przykład oparcie w europejskim systemie ECVET promującym akumulację i transfer punktów edukacyjnych w kształceniu zawodowym.

Świadomość konieczności wprowadzenia standardów certyfikacyjnych istnieje, a przykładami ciekawych inicjatyw i praktyk, dotyczących transferu technologii, komercjalizacji badań i ochrony własności intelektualnej mogą być:

- Inicjatywa podjęta ostatnio przez **ASTP - Association of European Science and Technology Transfer Professionals** ([www.astp.net](http://www.astp.net)), która podpisała Memorandum dot. Certyfikacji z czołowymi organizacjami światowymi, a w tym z:
  - **AUTM**, the Association of University Technology Managers, USA, [www.autm.net](http://www.autm.net),
  - **ATMT**, the Association of Technology Managers in Taiwan, [www.atmt.org.tw](http://www.atmt.org.tw),
  - **KCA**, the Knowledge Commercialization Australasia, Australia, [www.kca.asn.au](http://www.kca.asn.au),
  - **UNICO**, Commercializing UK Research, UK, [www.unico.org.uk](http://www.unico.org.uk).
- Projekt **CERT-TTT-M**, Certified Transnational Technology Transfer, [www.ttt-manager.eu](http://www.ttt-manager.eu), realizowany w szerokim partnerstwie w latach 2007-2009, w ramach 6 Programu Ramowego Unii Europejskiej [10]. Schemat poniżej przedstawia wizję systemu certyfikacji proponowaną przez partnerów tego projektu.



Ciekawym przykładem próby standaryzacji na poziomie krajowym mogą być rozwiązania i programy szkoleniowe oferowane przez brytyjską firmę **Praxis Courses Ltd**, [www.praxiscourses.org.uk/courses](http://www.praxiscourses.org.uk/courses). Oferta szkoleniowa tej firmy jest bardzo wysoko oceniana w świecie, a w jej budowie uczestniczą czołowe uczelnie brytyjskie oraz przedstawiciele brytyjskiego biznesu.

W/w inicjatywy i przykłady dobrych praktyk mogą służyć, jako pomoc w działaniach na rzecz standaryzacji oferty szkoleniowej, występującej w Polsce i jej dostosowania do wymogów europejskiej / światowej

certyfikacji. Sprawą zupełnie otwartą pozostaje pytanie: kto powinien podjąć się roli koordynatora w takim temacie?

6. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.

#### **ad 1 – Międzynarodowy Broker Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej**

Powstanie certyfikowanej instytucji Międzynarodowego Brokera powinno zaowocować istotnym ożywieniem współpracy nauka-gospodarka, także w wymiarze ponadnarodowym. W środowisku pracowników B+R istotnie poprawi się stan wiedzy oraz umiejętności potrzebnych do profesjonalnego kierowania projektami w zakresie transferu technologii i innowacji oraz ochrony własności intelektualnej i przemysłowej. Pojawienie się wyspecjalizowanego i neutralnego pośrednika w transakcjach transferu technologii i innowacyjnych rozwiązań systemowych usunie element nieufności i braku zaufania z relacji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami sektora B+R a przedsiębiorstwami (polskimi lub zagranicznymi), negocjującymi zasady współpracy. Inną ważną rolę Międzynarodowego Brokera będzie dostarczenie obydwóm stronom profesjonalnej wiedzy w zakresie zagadnień prawnych, ochrony własności intelektualnej, zagadnień fiskalnych i innych. Można powiedzieć, że Broker stanie się kimś w rodzaju neutralnego konsultanta, nadzorującego negocjowaną transakcję. Praktyczny brak systemu kształcenia i certyfikowanego szkolenia Brokerów Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej w Polsce uzasadnia pilne opracowanie odpowiednich programów studiów oraz certyfikowanych programów szkoleniowych. Jednocześnie, w celu uniknięcia rozproszenia działań, wszystkie inicjatywy uruchomione w tym zakresie (studia podyplomowe w UŁ, IP Management Poland, projekt UW i inne) powinny być właściwie skoordynowane w sensie wymogów merytorycznych. Kwestią otwartą pozostaje pytanie: kto w skali krajowej może podjąć się roli takiego koordynatora?

Wyżej proponowane działania nie będą miały sensu jeżeli będą miały charakter wyłącznie krajowy. Osiągnięcia notowane w Stanach Zjednoczonych, Izraelu, Korei Południowej i innych rozwiniętych krajach Azji, a także w najbardziej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej powinny posłużyć jako punkt odniesienia w stosunku do proponowanych rozwiązań krajowych. Udział partnerów zagranicznych w tym procesie jest koniecznością. Powinien być poprzedzony szczegółowym benchmarkingiem porównawczym w celu wyłonienia najlepszych praktyk zagranicznych, możliwych do przeniesienia na grunt Polski.

Pośrednie, perspektywiczne rezultaty tego działania szczegółowego to także, między innymi:

- wzrost liczby umów wdrożeniowych zawieranych pomiędzy jednostkami sektora B+R a przedsiębiorstwami i organizacjami gospodarczymi,
- wzrost liczby patentów towarzyszących procesowi transferu technologii i ochronie własności intelektualnej,
- wzrost liczby firm „odpryskowych” (start-ups i spin-offs) wywodzących się z jednostek B+R, zwłaszcza uniwersyteckich.

#### **ad 2 – Model praktycznych powiązań sieciowych nauka-gospodarka**

Wypracowanie modelu (modeli) sieciowego uczestnictwa polskiego sektora B+R w globalnej gospodarce pozwoli, przynajmniej częściowo, wyeliminować zjawisko izolacji tego sektora w skali krajowej i międzynarodowej. Oferta technologiczna i innowacyjna polskiego sektora B+R dotrze w ten sposób do szerszego zasobu potencjalnych odbiorców, tak w Kraju, jak i za granicą. Pojedynczy pracownicy sektora B+R, prowadzący badania o charakterze wdrożeniowym uzyskają możliwość lepszej promocji swoich rozwiązań w środowisku polskiej i zagranicznej przedsiębiorczości. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa i inne organizacje gospodarcze uzyskają możliwość przeglądu osiągnięć innowacyjnych, powstających w polskim sektorze B+R, nadających się do wdrożenia. Wprowadzenie systemu studiów łączonych („apprenticeship studies”/”dual vocational studies”) spowoduje, że powstaną dwukierunkowe kanały przekazu informacji uczelnia ↔ przedsiębiorstwo. Studiujący w tym systemie stworzą prosty ale bardzo skuteczny system powiązań danej uczelni z sektorem przedsiębiorczości.

Praktyczny brak krajowych wzorców dobrych praktyk w tym zakresie nakazuje skorzystanie z osiągnięć i doświadczeń partnerów zagranicznych. Pozwoli to znacznie przyspieszyć procesy wdrażania wyżej omawianych działań i wyeliminuje szkodliwy efekt „wyważania już otwartych drzwi”, co przełoży się na niższe koszty wdrażania zmian w polskim systemie B+R oraz na bardzo istotną redukcję poziomu ryzyka w działaniach wdrożeniowych.

Pośrednie, perspektywiczne rezultaty tego działania szczegółowego będą podobne do spodziewanych rezultatów opisanych na poprzedniej stronie. Dodatkowym długoterminowym efektem powinna być popularyzacja łączonych studiów („apprenticeship studies” / „dual vocational system of studies”), mogących mieć istotny i praktyczny wpływ na umocnienie związków nauka↔gospodarka.

### **ad 3 – Międzynarodowa certyfikacja programów szkoleniowych w zakresie Transferu Technologii, Komerccjalizacji Badań i Ochrony Własności Intelektualnej**

Statystyki wskazują [10], że ok. 73% spośród ok. 23 000 specjalistów, pracujących w Unii Europejskiej i zajmujących się problematyką komercjalizacji badań i transferu technologii jest zainteresowane udziałem w certyfikowanym szkoleniu i uzyskaniem odpowiedniej certyfikacji swoich kwalifikacji. Stanowi to jednoznaczny dowód na to, że w Europie istnieje powszechna potrzeba wprowadzenia certyfikacji programów szkoleniowych w zakresie jak wyżej. Patrząc z punktu widzenia specjalistów, zatrudnianych w uczelnianych centrach transferu technologii, inkubatorach technologii i przedsiębiorczości, parkach naukowo-technologicznych oraz w instytucjach otoczenia innowacyjnego biznesu, korzyści z wprowadzenia ponadnarodowej certyfikacji powinny być następujące:

- wyższa jakość oferowanych programów szkoleniowych, wynikająca z ich certyfikacji,
- eliminacja ofert szkoleniowych nie spełniających kryteriów certyfikacji,
- unifikacja wymogów merytorycznych, formalnych i organizacyjnych wobec programów szkoleniowych oferowanych w Polsce,
- możliwość transferu (eksportu) polskich ofert szkoleniowych do innych krajów,
- stworzenie warunków do ponadnarodowej mobilności polskich trenerów i wykładowców poprzez uznanie ich kwalifikacji poza granicami Kraju,

- ułatwienie partnerskiej współpracy ponadnarodowej między instytucjami szkoleniowymi,
  - ułatwienie dostępu do finansowania europejskiego, przeznaczonego na wsparcie komercjalizacji badań, transferu technologii i ochrony własności intelektualnej.
7. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - **funkcjonujących** lub **aktualnie tworzonych** w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/Podziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2 mogą formułować oczekiwania co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).

#### **ad 1 – Kryteria szczegółowe dot. Międzynarodowego Brokera Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej**

Elementami, które powinny wyraźnie wystąpić w projekcie współpracy ponadnarodowej, dotyczącym Międzynarodowego Brokera Technologii, Innowacji i Własności Intelektualnej będą:

- **Partnerstwo projektowe** spełniające następujące kryteria:
  - po stronie każdego partnera zagranicznego: posiadanie własnych, wdrożonych i uznanych (w skali międzynarodowej) rozwiązań edukacyjnych lub szkoleniowych w zakresie transferu technologii i innowacji oraz ochrony własności intelektualnej / przemysłowej;
  - po stronie każdego partnera krajowego: udokumentowane doświadczenia oraz możliwości organizacyjne, finansowe i kadrowe, umożliwiające adaptację / transfer tych rozwiązań na grunt krajowy
  - po stronie całego partnerstwa: zdolność wspólnego wypracowania nowych, ponadnarodowych rozwiązań edukacyjnych lub szkoleniowych, uwzględniających doświadczenia i osiągnięcia wszystkich partnerów.
- **Kwalifikowane działania**, mające na celu adaptację / transfer lub wypracowanie rozwiązań edukacyjnych i szkoleniowych, takie jak:
  - analizy i badania umożliwiające przygotowanie studium wykonalności i planu działań projektowych,
  - organizacja konferencji, seminariów, warsztatów roboczych, wymian i spotkań w celu szczegółowego zapoznania się z proponowanymi rozwiązaniami oraz z możliwościami ich wdrożenia w warunkach krajowych,
  - organizacja staży zagranicznych dla pracowników partnera polskiego, mająca na celu odpowiednie przygotowanie merytoryczne do adaptacji proponowanych rozwiązań,
  - działania adaptujące rozwiązania wypracowane przez partnerów zagranicznych,
  - działania polegające na wspólnym wypracowaniu nowych rozwiązań, bazujących na doświadczeniach wszystkich partnerów,
  - działania upowszechniające i promujące rezultaty i produkty projektu w skali ponadnarodowej.
- **Rzeczywista wartość dodana**, wynikająca z ponadnarodowej współpracy partnerskiej, będąca efektem synergii doświadczeń partnerstwa realizującego projekt, mająca cechy uniwersalności (w znaczeniu ponadnarodowym), odpowiedniej trwałości i zgodności ze współczesnymi trendami edukacyjno-szkoleniowymi.

Priorytetowo powinny być traktowane propozycje projektowe o charakterze:

- uniwersalnych rozwiązań systemowych, mogących istotnie wpływać na rozwój kadr sektora B+R w zasięgu ponadnarodowym,
- innowacyjnym w sensie proponowanej metodologii i rozwiązań technologicznych, z naciskiem na zastosowanie nowoczesnych technologii ICT i najbardziej zaawansowanych e-learningowych platform edukacyjno-szkoleniowych,
- wykonalnym w sensie uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych, technologicznych i czasowych.

Przykładowymi **wskaźnikami rezultatu**, odpowiadającymi kryteriom szczegółowym mogłyby w tym przypadku być:

- liczba zagranicznych wizyt studyjnych pracowników polskiego sektora B+R, zakończonych rekomendacjami (raportami), przykładowy wskaźnik:  $N \geq 2$  (dotyczy jednego projektu),
- liczba pracowników sektora B+R przeszkolonych u partnerów zagranicznych w zakresie prowadzenia projektów w dziedzinie Transferu Technologii, Komercjalizacji Badań i Ochrony Własności Intelktualnej, przykładowy wskaźnik:  $N \geq 2$  (dotyczy jednego projektu),
- liczba krajowych i międzynarodowych konferencji / seminariów zorganizowanych w celu promocji programu studiów podyplomowych i programu certyfikowanych szkoleń w przedmiotowym zakresie, przykładowy wskaźnik:  $N \geq 2$  (dotyczy jednego projektu),
- uruchomiona pilotażowa platforma edukacyjno-szkoleniowa, wskaźnik  $N=1$ ,
- liczba zarejestrowanych uczestników studiów podyplomowych prowadzonych na zasadzie e-learningu, z wykorzystaniem platformy edukacyjnej (dotyczy jednego, pełnego cyklu edukacyjnego), przykładowy wskaźnik:  $N \geq 50$  (dotyczy jednego projektu),
- liczba uczestników studiów podyplomowych kończących studia podyplomowe (dotyczy jednego, pełnego cyklu edukacyjnego), przykładowy wskaźnik:  $N \geq 25$  (dotyczy jednego projektu),
- liczba zarejestrowanych uczestników certyfikowanych szkoleń, prowadzonych na zasadzie e-learningu, z wykorzystaniem platformy edukacyjnej (dotyczy jednego, pełnego cyklu szkoleniowego); przykładowy wskaźnik:  $N \geq 50$  (dotyczy jednego projektu),
- liczba uczestników studiów podyplomowych kończących certyfikowane szkolenie (dotyczy jednego, pełnego cyklu szkoleniowego) przykładowy wskaźnik:  $N \geq 25$  (dotyczy jednego projektu).

#### **ad 2 –Kryteria szczegółowe dot. modelu praktycznych powiązań sieciowych nauka-gospodarka**

Elementami, które powinny wyraźnie wystąpić w projekcie współpracy ponadnarodowej, dotyczącym budowy lub usprawnienia systemu powiązań sieciowych nauka-gospodarka będą:

- **Partnerstwo projektowe** spełniające następujące kryteria:

- po stronie każdego partnera zagranicznego: aktywne uczestnictwo w ponadnarodowych, dobrze funkcjonujących powiązaniach sieciowych sektora B+R z gospodarką / przedsiębiorczością / przemysłem, mogące stanowić przykład dobrych praktyk,
- po stronie każdego partnera krajowego: istnienie potrzeb rozwojowych, mających większe szanse na realizację po przystąpieniu do krajowych i ponadnarodowych struktur sieciowych,
- po stronie całego partnerstwa: zdolność wspólnego wypracowania nowych, oryginalnych rozwiązań sieciowych, uwzględniających doświadczenia i osiągnięcia wszystkich partnerów.

• **Kwalifikowane działania**, mające na celu usprawnienie i rozszerzenie istniejących powiązań sieciowych lub utworzenie nowych struktur sieciowych, takie jak:

- analizy i badania umożliwiające przygotowanie studium wykonalności i planu działań projektowych,
- organizacja konferencji, seminariów, warsztatów roboczych, wymian i spotkań w celu szczegółowego zapoznania się z funkcjonującymi strukturami sieciowymi oraz z możliwościami włączenia do nich partnerów krajowych,
- organizacja staży zagranicznych dla pracowników partnera polskiego, mających na celu odpowiednie przygotowanie merytoryczne do uczestnictwa w już funkcjonujących lub tworzonych systemach sieciowych,
- działania dające możliwość rozszerzenia istniejących struktur sieciowych, w których aktywnie uczestniczą partnerzy zagraniczni,
- działania mające na celu utworzenie nowych, ponadnarodowych rozwiązań sieciowych, bazujących na doświadczeniach wszystkich partnerów,
- działania przystosowujące systemy wyższej edukacji zawodowej do lepszej współpracy uczelnie ↔ gospodarka / przedsiębiorczość,
- działania upowszechniające i promujące rezultaty i produkty projektu w skali ponadnarodowej.

• **Rzeczywista wartość dodana**, wynikająca z ponadnarodowej współpracy partnerskiej, będąca efektem synergii doświadczeń partnerstwa realizującego projekt, mająca cechy uniwersalności (w znaczeniu ponadnarodowym) i odpowiedniej trwałości.

Priorytetowo powinny być traktowane propozycje projektowe o charakterze:

- oryginalnych rozwiązań, mogących istotnie wpływać na rozwój kadr sektora B+R w zasięgu ponadnarodowym,
- współpracy sieciowej stymulującej i wspierającej rozwojowe i priorytetowe dziedziny B+R (przykłady: „green technologies”, zrównoważony rozwój w energetyce, inżynieria medyczna i inne),
- innowacyjnym w sensie proponowanych metod współpracy sieciowej i platform technologicznych obsługujących struktury sieciowe (z naciskiem na e-learning i wsparcie technologiami ICT),

- o wykonalnym w sensie uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych, technologicznych i czasowych.

**Przykładowymi wskaźnikami rezultatu**, odpowiadającymi kryteriom szczegółowym mogłyby być w tym przypadku:

- o liczba zagranicznych wizyt studyjnych pracowników polskiego sektora B+R u administratorów wybranych portali sieciowych, prowadzonych za granicą, zakończonych rekomendacjami (raportami); przykładowy wskaźnik:  $N \geq 2$  (dotyczy jednego projektu),
- o liczba pracowników sektora B+R odbywających staże szkoleniowe u partnerów zagranicznych w zakresie funkcjonowania powiązań sieciowych, przykładowy wskaźnik:  $N \geq 2$  (dotyczy jednego projektu),
- o liczba pracowników sektora B+R odbywających staże szkoleniowe u partnerów zagranicznych w zakresie zasad organizacji i funkcjonowania łączonych systemów studiów zawodowych („apprenticeship studies” / „dual vocational system of studies”) , przykładowy wskaźnik:  $N \geq 2$  (dotyczy jednego projektu),
- o uruchomiony portal sieciowy z funkcjami informacyjnymi i komunikacyjnymi, wskaźnik  $N=1$ ,
- o liczba odwiedzin stron portalu internetowego, dedykowanego współpracy nauka-gospodarka / przemysł i kojarzeniu odpowiednich partnerów , a także promującego wymiar ponadnarodowy w tym zakresie; przykładowy wskaźnik:  $N \geq 1000$  (w skali rocznej),
- o liczba studentów podejmujących łączone studia II stopnia w systemie „apprenticeship studies”; przykładowy wskaźnik:  $N \geq 20$  (dotyczy jednego projektu),
- o liczba studentów kończących łączone studia II stopnia w systemie „apprenticeship studies”; przykładowy wskaźnik:  $N \geq 15$  (dotyczy jednego projektu),
- o liczba kontaktów roboczych jednostka B+R  $\leftrightarrow$  przedsiębiorstwo / organizacja, ustanowionych w ramach jednego projektu, dotyczących transferu technologii lub wiedzy, będących rezultatem wszystkich działań projektowych prowadzonych przez konsorcjum projektowe; przykładowy wskaźnik:  $N \geq 5$  (dotyczy jednego projektu).

**ad 3 – Kryteria szczegółowe dot. międzynarodowej certyfikacji programów szkoleniowych w zakresie Transferu Technologii, Komercjalizacji Badań i Ochrony Własności Intelektualnej**

Elementami, które powinny wyraźnie wystąpić w projekcie współpracy ponadnarodowej, dotyczącym certyfikacji programów szkoleniowych będą:

• **Partnerstwo projektowe** spełniające następujące kryteria:

- o po stronie każdego partnera zagranicznego: udokumentowane doświadczenia szkoleniowe w zakresie jak wyżej (wdrożone programy, doświadczona kadra trenerska, referencje), mogące stanowić przykład dobrych praktyk,
- o po stronie każdego partnera krajowego: istnienie potrzeby rozwoju potencjału szkoleniowego oraz udokumentowane doświadczenia szkoleniowe w zakresie jak wyżej,

- o po stronie całego partnerstwa:
  - zdolność do przeniesienia i efektywnego wdrożenia na gruncie Polski systemu certyfikacji szkoleń,
  - zdolność do wspólnego wypracowania rozwiązań szkoleniowych, uwzględniających doświadczenia wszystkich partnerów i spełniających kryteria certyfikacji,
  - potencjał merytoryczny i kadrowy umożliwiający twórczy udział w budowie ponadnarodowego systemu certyfikacji szkoleń.

• **Kwalifikowane działania**, mające na celu międzynarodową certyfikację programów szkoleniowych w zakresie Transferu Technologii, Komercjalizacji Badań i Ochrony Własności Intelektualnej, takie jak:

- o analizy i badania zapotrzebowania rynkowego na certyfikowane programy szkoleniowe,
- o organizacja konferencji, seminariów, warsztatów roboczych, wymian i spotkań w partnerskim układzie ponadnarodowym,
- o działania partnerskie umożliwiające ewaluację istniejących propozycji systemów certyfikacji oraz ich modyfikację,
- o działania mające na celu tworzenie nowych propozycji systemów certyfikacji bazujących na doświadczeniach wszystkich partnerów,
- o działania o charakterze testowym i pilotażowym, dotyczące wypracowanych systemów certyfikacji,
- o działania o charakterze wdrożeniowym, polegające na transferze na grunt krajowy systemu certyfikacji szkoleń, opracowanego w innym kraju (-ach),
- o działania upowszechniające i promujące wypracowane propozycje rozwiązań partnerskich w skali ponadnarodowej.

• **Rzeczywista wartość dodana**, wynikająca z ponadnarodowej współpracy partnerskiej, będąca efektem synergii doświadczeń partnerstwa realizującego projekt, mająca cechy uniwersalności (w znaczeniu ponadnarodowym) i odpowiedniej trwałości.

Priorytetowo powinny być traktowane propozycje projektowe o charakterze:

- oryginalnych propozycji systemów certyfikacji o zasięgu ponadnarodowym,
- innowacyjnym w sensie proponowanej metodologii certyfikacji,
- wykonalnym w sensie uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych, technologicznych i czasowych.

#### **Uwagi końcowe:**

- W opracowaniu nie omawiano podstawowych wymagań projektowych, które zawarte są w obowiązujących „Zaleceniach dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej”, wydanych przez Fundację Fundusz Współpracy w czerwcu 2009 r. [9]. Autor domyślnie zakłada, że stosują się one do wszystkich propozycji przedstawionych w niniejszym opracowaniu.

(\*) Ze względu na brak terminologii polskiej dla tego typu studiów, autor posługuje się dwiema, najbardziej popularnymi nazwami w języku angielskim, stosowanymi we Francji, Irlandii i Niemczech.

---

#### *Wykorzystana bibliografia:*

1. *Improving knowledge transfer between research institutions and industry across Europe, European Commission, DG for Research and DG for Enterprise and Industry, 2007*

2. *Badanie barier i stymulatorów dotyczących mechanizmów tworzenia i transferu innowacji ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw, pod redakcją Stanisława Szultki, na zlecenie PARP, 2008*
3. *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii, praca zbiorowa pod redakcją Krzysztofa Santarka, na zlecenie PARP, 2008*
4. *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych, raport MNiSW, 2006*
5. *The ASTP Survey for Fiscal Year 2006, Report produced by UNU-MERIT for the Association of European Science and Technology Transfer Professionals, 2007*
6. *World Economic Forum, The Global Competitiveness Index 2009–2010*
7. *Polska 2030, Wyzwania rozwojowe, Raport pod redakcją Michała Boniego, wydany przez KPRM, 2009*
8. *Broker IP na globalnym rynku, Bogusław Węgliński i Katarzyna Dołomisiewicz, prezentacja IP Management Poland w Gliwickiej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości, 2009*
9. *Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej, w ramach PO KL, KiW Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa, czerwiec 2009*
10. *Cert-TTT-M - Certified Transnational Technology Transfer Manager, Report “Synthesis of Project Results and Final Recommendations”, 2008*

#### Autor opracowania

Dr inż. Marek Polak jest absolwentem Politechniki Warszawskiej, gdzie w r. 1970 uzyskał tytuł magistra inżyniera geodety, a w r. 1976 tytuł doktora nauk technicznych. Ukończył także dwuletnie Studium Pedagogiczne. Przez 11 lat pracy w Politechnice Warszawskiej pracował na stanowiskach asystenta, st. wykładowcy i adiunkta. Był Kierownikiem dużego Zespołu Naukowo-Badawczego współpracującego z przemysłem wydobywczym.

Po odejściu z uczelni pracował przez wiele lat za granicą oraz w Przedsiębiorstwie Eksportu „Geokart”. W latach 1991-1996 kierował w Zjednoczonych Emiratach Arabskich oddziałem firmy „Gulf Computers”, jednego z największych integratorów w rejonie Środkowego Wschodu. Odpowiadał za realizację dużych programów informatycznych. Po powrocie do Kraju związał się z operatorem telekomunikacyjnym NETIA S.A., gdzie pełnił funkcje Dyrektora Regionu, Dyrektora Projektu Warszawa i Dyrektora Departamentu Sieci.

Od roku 2003, dr Marek Polak jest aktywnym ekspertem programów europejskich ZPORR, Leonardo da Vinci, SPO WKP, PO KL, PO IG, FSS oraz Regionalnych Programów Operacyjnych.

Obecnie pracuje w Politechnice Warszawskiej, gdzie kieruje Centrum Współpracy Międzynarodowej i prowadzi duże zadanie projektowe w ramach PO KL.

**Poddziałanie 6.1.1**  
**Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy**

## **1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu/Działania/Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.**

Jedną z głównych grup docelowych w Poddziałaniu 6.1.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki są osoby młode do 25 roku życia. W grupie tej przeważają absolwenci różnego rodzaju szkół (między innymi zawodowych, średnich i wyższych), którzy po raz pierwszy stają przed problemem znalezienia zatrudnienia na rynku pracy. Są wśród nich również osoby, które w czasie koniunktury gospodarczej ostatnich lat znalazły zatrudnienie i kontynuowały je przez stosunkowo niedługi okres czasu do momentu wybuchu ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego, który w 2008 r. dotknął również polską gospodarkę. Jednym z istotnych skutków wspomnianego kryzysu były zwiększone zwolnienia pracowników szczególnie dotkliwe w dwóch grupach wiekowych – osób młodych z niewielkim doświadczeniem zawodowym oraz osób w wieku przedemerytalnym. Tym ostatnim proponowano rozwiązania prawne umożliwiające wcześniejsze przejście na emeryturę przy jednoczesnej likwidacji ich dotychczasowych stanowisk pracy. W niniejszej ekspertyzie zostanie określona sytuacja osób młodych zarówno po raz pierwszy poszukujących zatrudnienia jak i tych, którzy w dobie ochłodzenia gospodarczego stracili dotychczasowe zatrudnienie.

Analizując na podstawie dotychczasowych doświadczeń zawodowych oraz realizowanych projektów Europejskiego Funduszu Społecznego (w tym również Poddziałania 6.1.1. PO KL) stwierdza się następujące, istotne problemy mające wpływ na trudną sytuację osób młodych do 25 roku życia na rynku pracy:

- niedostosowanie programów nauczania do potrzeb rynku pracy
- niewystarczająca wiedza praktyczna absolwentów różnego typu szkół w stosunku do oczekiwań pracodawców
- mało skuteczne instytucjonalne wsparcie niektórych typów szkół w przygotowaniu ich absolwentów do wejścia na rynek pracy (np. brak zajęć/ niewystarczająca efektywność zajęć przygotowujących do poszukiwania pracy)
- niewystarczająca znajomość profesjonalnych metod doradztwa zawodowego wśród pracowników różnych typów szkół
- brak znajomości (niewystarczająca znajomość) instrumentów pośrednictwa pracy wśród pracowników różnego typu szkół w Polsce
- niechęć absolwentów do korzystania ze wsparcia Powiatowych Urzędów Pracy.

Z kolei, z perspektywy pracodawców podkreślane są dwie słabe strony absolwentów wchodzących na rynek pracy:

- brak doświadczenia (niewielkie i niewystarczające doświadczenie zawodowe)
- brak praktycznych umiejętności poszukiwanych na rynku pracy – zarzuty kierowane są w stronę szkół i uczelni wyższych, które zdaniem znacznej części pracodawców, mają przeteoretyzowane a tym samym za mało praktyczne programy nauczania.

Poszukując mocnych stron tej grupy docelowej Poddziałania 6.1.1 PO KL należy wskazać, między innymi na:

- duży potencjał intelektualny osób młodych do 25 roku życia
- dużą mobilność geograficzną oraz wysoką adaptacyjność do życia i pracy w nowych warunkach
- chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych zgodnych z oczekiwaniami pracodawców
- najwyższy z wszystkich osób poszukujących pracy stopień posiadania kompetencji kluczowych ( w tym w szczególności znajomości obsługi komputera i języków obcych)
- dużą dyspozycyjność

W niniejszej ekspertyzie wskazane zostaną propozycje rozwiązania zdiagnozowanych problemów wypracowane w wybranych krajach Unii Europejskiej. Celem tej ekspertyzy będzie ukazanie możliwości wykorzystania (zaadoptowania do warunków polskiego rynku pracy) w ramach realizacji projektów współpracy ponadnarodowej PO KL rozwiązań wypracowanych w krajach członkowskich UE.

## **2. Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one funkcjonują, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) możliwych do wypracowania w ramach projektów współpracy**

**ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu).**

Rozwiązania powyższych problemów należy poszukiwać w wykorzystaniu dobrych praktyk wypracowanych w wybranych krajach UE a możliwych do adaptacji do polskich warunków w wyniku realizacji projektów współpracy ponadnarodowej w niżej wymienionych dziedzinach wsparcia absolwentów szkół ponadgimnazjalnych, średnich i wyższych:

1. Stworzenie skutecznych ośrodków wsparcia młodych osób wchodzących na rynek pracy poprzez zwiększenie efektywności pracy Szkolnych Ośrodków Kariery oraz Akademickich Biur Karier.
2. Wzbogacenie narzędzi pracy doradców zawodowych pracujących we wszystkich instytucjach rynku pracy zajmujących się profesjonalnym wsparciem osób młodych do 25 roku życia.
3. Nawiązanie innowacyjnych form współpracy pomiędzy sektorem edukacji i szkolnictwa wyższego a organizacjami zrzeszającymi pracodawców (szczególnie sektor mikro i małych przedsiębiorstw, który jest uważany za najbardziej dynamicznie rozwijający się, a tym samym generujący nowe miejsca pracy).
4. Zaadaptowanie do polskich warunków metodologii badań losów absolwentów poszczególnych szkół wyższych w celu optymalizacji kierunków kształcenia i limitów przyjęć na studiach dofinansowywanych ze środków publicznych oraz promocji tych uczelni, których absolwenci są najbardziej poszukiwani na rynku pracy.

**1. Stworzenie skutecznych ośrodków wsparcia młodych osób wchodzących na rynek pracy poprzez zwiększenie efektywności pracy Szkolnych Ośrodków Kariery oraz Akademickich Biur Karier.**

Portal internetowy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej podaje, iż w Polsce istnieje 360 Szkolnych Ośrodków Kariery (SzOK) oraz 204 Akademickie Biura Karier (ABK). Zdecydowana większość Szkolnych Ośrodków Kariery została utworzona w szkołach gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych o uprawnieniach szkół publicznych na zlecenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w latach 2003 – 2005 w ramach rządowego programu „Pierwsza Praca”. Zgodnie z raportem „Działalność szkolnych ośrodków kariery w latach 2005 – 2007” są one miejscem, w którym praca z młodzieżą może przybierać różne formy: wykładów, prelekcji, treningów, szkoleń, kursów umiejętności i warsztatów grupowych, porad indywidualnych i samodzielnej pracy pod opieką szkolnego doradcy zawodowego. Klienci Szkolnych Ośrodków Kariery (w 80 % młodzież uczęszczająca do szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, w 10 % ich rodzice, 3 % nauczyciele, 7 % pozostałe osoby) poprzez uczestniczenie w powyższych zajęciach są przygotowywani do samodzielnego poruszania się po rynku pracy i edukacji a każdy z nich powinien nabyć umiejętność określania swoich słabych i mocnych stron, określić cele i priorytety swojego życia edukacyjno – zawodowego oraz skonstruować indywidualny plan rozwoju kariery. Liczba klientów Szkolnych Ośrodków Kariery kształtowała się następująco: w roku 2004 - ponad 175 tys. osób, w 2005 - ponad 300 tys. osób, w 2006 - prawie 433 tys. osób, w 2007 – również około 432 tys.

Akademickie Biura Karier są powołane do tego, aby służyć młodym osobom w wyborze najwłaściwszej drogi kształcenia w wybranym przez nich zawodzie oraz pomocą w wejściu na rynek pracy – praktyki, prace dorywcze oraz zatrudnienie etatowe zgodne z kierunkiem studiów. Słabością polskiego systemu poradnictwa zawodowego dla osób do 25 roku życia jest z jednej strony brak standardów działania i modeli zarządzania jednostkami typu SzOK oraz ABK, z drugiej zaś brak efektu synergii możliwego do osiągnięcia w przypadku działalności sieci jednorodnych instytucji ściśle ze sobą współpracujących. Szkolne Ośrodki Kariery nie są zrzeszone w żadną strukturę sieciową, natomiast 56 Akademickich Biur Karier jest członkami Ogólnopolskiej Sieci Biur Karier (OSBK).

Zarówno SzOK jak i ABK są instytucjami stosunkowo młodymi w Polsce. Pierwszymi były ABK, a najstarsze z nich Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów UMK założone zostało wiosną 1993 r. przez entuzjastę idei biur karier – Anglika ożenionego z Polką – Johna Franksa, który osobiście zaangażował się w budowę sieci biur karier w Polsce. Jego entuzjazm i umiejętność pozyskiwania środków UE z programów przedakcesyjnych pozwolił na stopniowe rozbudowywanie struktury Akademickich Biur Karier. Dzięki dwóm kolejnym projektom Tempus Phare realizowanym w latach 1996-7 oraz 1998 – 2000 oraz grantom ówczesnego Krajowego Urzędu Pracy, a następnie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej udawało się pozyskiwać środki na zakładanie biur karier w kolejnych ośrodkach akademickich Polski. Jego też zasługą jest to, że nieliczne ABK zostały włączone do dwóch międzynarodowych sieci współpracy – AGCAS oraz FEDORA. Przyczynił się do tego niewątpliwie projekt

inicjatywy Leonardo da Vinci o akronimie „PROCAREERS”, który umożliwił reprezentantom polskich ABK zorganizowanie wizyt studyjnych, między innymi, w siedzibach AGCAS i FEDORA.

Rozwiązaniem proponowanym w niniejszej ekspertyzie jest nawiązanie współpracy z jedną z wyżej wskazanych sieci międzynarodowych przez wybrane ABK celem adaptacji dobrych praktyk wybranych biur karier krajów UE do polskich warunków. Sugeruje się koncentrację na modelach brytyjskim (najstarszy w Europie – mający ponad 100 – letnią tradycję np. na najbardziej prestiżowych angielskich uniwersytetach takich jak Oxford czy Cambridge) oraz holenderskim – będącym pierwszą udaną adaptacją modelu angielskiego poza Wielką Brytanią. Warto podkreślić jest też model skandynawski (szczególnie udanie adaptowany przez Finlandię), kładący ogromny nacisk na informatyczne narzędzia wsparcia pracy doradcy zawodowego i menedżera zarządzającego fińskim odpowiednikiem ABK. Istotne jest, aby projekt współpracy ponadnarodowej wypracował standardy jakości oraz model zarządzania ABK dostosowany do warunków polskich, a czerpiący z najlepszych wzorców (wspomnianego pierwowzoru brytyjskiego opracowanego przez stowarzyszenie AGCAS, a także twórczych adaptacji tegoż modelu przynajmniej w Holandii i Finlandii).

Poniżej prezentujemy schemat zapewnienia właściwej jakości pracy ABK obowiązujący w sieci AGCAS.



Źródło: A Guide to the matrix Standard for Higher Education Careers Services, str. 8, AGCAS 2002

Celem projektu współpracy ponadnarodowej PO KL 6.1.1 mogłoby być opracowanie KSIĘGI STANDARDÓW JAKOŚCI PRACY AKADEMICKICH BIUR KARIER oraz PODRĘCZNIKA ZARZĄDZANIA ABK wskazującego na konkretne modele wdrażania standardów jakości. Istotnym działaniem takiego projektu byłoby upowszechnienie wypracowanych dokumentów wśród wszystkich lub zainteresowanych ABK.

## **2. Wzbogacenie narzędzi pracy doradców zawodowych pracujących we wszystkich instytucjach rynku pracy zajmujących się profesjonalnym wsparciem osób młodych do 25 roku życia.**

Nie deprecjonując w żaden sposób użyteczności narzędzi dotychczas wykorzystywanych w doradztwie zawodowym dla osób młodych autor ekspertyzy bazując na własnym ponad 10 letnim doświadczeniu pracy w charakterze doradcy zawodowego wskazuje na bardzo użyteczne narzędzie opracowane na Uniwersytecie w Liverpoolu. Jest to doradztwo zawodowe oparte o metodologię Windmills®. Windmills czyli po polsku

„Wiatraki” to metodologia opracowana przez dra Peter’a Hawkin’a, która została przedstawiona w jego książce „Sztuka budowania wiatraków” (The Arts of Building Windmills). Mottem przewodnim tej metody doradztwa zawodowego dla osób młodych jest zdanie: „Gdy wieje wiatr niektórzy ludzie budują mury, inni stawiają wiatraki.” Dla zrozumienia idei przyświecającej metodologii „Wiatraków” warto przytoczyć jeszcze jeden cytat: „Wszyscy żyjemy w zmieniającym się świecie i nasze życie jest kształtowane przez wiele sił, ale najważniejsze jest to, jak reagujemy na nie. Niektórzy ludzie są odporni na zmiany i budują mury, które uniemożliwiają im kroczenie naprzód, aby osiągnąć zakładane cele. Inni dokonują świadomego wyboru, aby wykorzystać wiatry zmian w celu maksymalnego wykorzystania możliwości jakie niesie wiejący wiatr i przejęcia kontroli nad sobą. Oni, budują wiatraki. I o to właśnie chodzi.” Dr Hawkin w bardzo innowacyjny sposób przekonuje, że "Musisz wziąć osobistą odpowiedzialność. Nie można zmienić okoliczności, pory roku, czy wiatru, ale możesz zmienić siebie".

Jego metoda inspirowana do pełniejszego poznania samego siebie (autotesty badające osobowość) a następnie zbudowania planu rozwoju kariery zawodowej we współpracy z doradcą zawodowym tak, aby wykorzystać wszystkie sprzyjające okoliczności (mocne strony i szanse rozwoju) – czyli wiejący „wiatr” do budowania wiatraków a nie stawiania murów. Jest to zachęta do bardzo proaktywnych zachowań na rynku pracy poparta solidnym instrumentarium (autotesty, karty pracy dla osoby poszukującej pracy, inspirowane karty do budowania własnego profilu osobowości i dyskusji z doradcą zawodowym).

Istotą tej metody jest zaangażowanie się osobiste osoby poszukującej pracy inspirowane i ukierunkowywane w trakcie spotkań z doradcą zawodowym. Wyróżnia się siedem obszarów wsparcia będących przedmiotem doradztwa w tej metodzie:

1. Moje mocne strony i umiejętności. Myślą przewodnią jest motto, iż „bycie zatrudnionym to ciągłe ryzyko, a posiadanie umiejętności poszukiwanych na rynku pracy daje bezpieczeństwo zatrudnienia”.
2. Moja idealna praca. Twórcze podejście jak opisać swoją idealną pracę.
3. Poznanie tajników rynku pracy, czyli 20 wskazówek jak odkrywać ukryte możliwości skutecznego poruszania się po rynku pracy.
4. Techniki sprzedaży samego siebie, czyli jak niebanalnie zainteresować pracodawcę swoją osobą.
5. Sztuka aktywnego myślenia, czyli umiejętność definiowania i realizowania celów zawodowych.
6. Bodźce rozwoju Twojej kariery zawodowej, czyli jak wykorzystywać nadarzające się okazje dla własnego rozwoju zawodowego.
7. Ja spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, czyli zarządzanie rozwojem kariery zawodowej.

Metoda ta jest wykorzystywana w Wielkiej Brytanii, między innymi przez:

- Instytucje publiczne skupione w Learning and Skills Council odpowiedzialne za podnoszenie kompetencji zawodowych (kształcenie ustawiczne), programy rozwoju zawodowego pracowników zatrudnionych w firmach współpracujących z tymi instytucjami. Metoda doradztwa Windmills® jest wykorzystywana również przy opracowywaniu programów outplacementowych.
- Agencje Rozwoju Regionalnego (The Regional Development Agencies)
- Publiczne i niepubliczne instytucje brytyjskiej służby zdrowia należące do sieci National Health Service.

Doradztwo zawodowe metodą „Wiatraki” służy w tych instytucjach planowaniu ścieżki kariery zawodowej, określaniu preferowanych obszarów poszerzenia kompetencji zawodowych pracowników i współpracowników instytucji, które wykupiły licencje na użytkowanie tego narzędzia.

Wartym szczególnego podkreślenia jest też fakt, że wybrane brytyjskie ABK korzystają z tej metody doradztwa zawodowego w swojej bieżącej pracy ze studentami i absolwentami szkół wyższych. Ten aspekt wykorzystania „Wiatraków” warto byłoby adaptować do warunków polskich w ramach projektu współpracy ponadnarodowej w schemacie **import lub przejęcie nowych metod oraz zaadaptowanie ich do własnej sytuacji.**

Bliższe informacje o tej metodzie można znaleźć klikając na nazwy poniższych witryn internetowych:

[Windmills online interactive](#)

[Windmills Virtual Careers Coach](#)

Alternatywną koncepcją doradztwa zawodowego jest metodologia „Spadochron” autorstwa amerykańskiego psychologa Richarda Bolesa. Program szkoleniowy „Spadochron” jest najpopularniejszym programem z dziedziny planowania kariery zawodowej wykorzystywanym przez osoby szukające pracy i doradców zawodowych w USA, Kanadzie, Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii, Holandii, Francji, Szwajcarii i we Włoszech<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Zgodnie z opisem tej metody na [www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl)

Doradztwo zawodowe metodą „Spadochron” zostało już adaptowane do polskich warunków przez Fundację Inicjatyw Społeczno – Ekonomicznych, która wydała Podręcznik tej metody i opracowała programy szkoleniowe dla osób pragnących otrzymać certyfikat uprawniający do posługiwania się tą metodą doradztwa zawodowego. Metoda ta jest stosowana przez wybrane Akademickie Biura Karier w Polsce, które certyfikowały swoich doradców zawodowych w zakresie uprawnień do wykorzystywania „Spadochronu” w pracy doradcy zawodowego.

Blizsze informacje o tej metodzie są dostępne na witrynie internetowej Fundacji Inicjatyw Społeczno – Ekonomicznych [www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl)

### **3. Nawiązanie innowacyjnych form współpracy pomiędzy sektorem edukacji i szkolnictwa wyższego a organizacjami zrzeszającymi pracodawców.**

Kolejnym istotnym czynnikiem wspomagającym wejście osób młodych na rynek pracy jest nawiązanie (rozwińcie) współpracy pomiędzy sektorem szkół wyższych a mikro i małymi przedsiębiorstwami. W stwierdzeniu tym nie ma nic nowego, okazuje się jednak, że niektóre kraje UE wypracowały rozwiązania, które mogą być bardzo przydatne także w Polsce. Ciekawym pomysłem, wartym upowszechnienia w Polsce jest nawiązanie bliższej współpracy sektora szkolnictwa z sektorem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) za pośrednictwem organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Jednym z prekursorów takich działań w Polsce był projekt Leonardo da Vinci zatytułowany „Bridges to Internships with Small and Medium Enterprises” opracowany w 1999 r. wspólnie przez Uniwersytet Mikołaja Kopernika oraz Izbę Przemysłowo – Handlową (IP-H) z Torunia. Jego głównym celem było pokazanie przedstawicielom IP-H różnorodnych form współpracy sprawdzonych przez brytyjskich gospodarzy wizyty studyjnej tego projektu. Przedstawiciele MMŚP zrzeszeni w toruńskim IP-H wspólnie z pracownikami Biura Karier UMK odwiedzili Uniwersytet w Hull w Wielkiej Brytanii. Mieli tam okazję przyrzeć się różnym formom współpracy pomiędzy East Yorkshire Chamber of Commerce, Industry and Shipping w Hull a tamtejszym uniwersytetem, a wśród nich między innymi:

- Programowi praktyk studenckich
- Programowi prac dorywczych studentów w firmach zrzeszonych w Izbie w Hull
- Programowi wczesnych prezentacji firm na kampusie uniwersyteckim (tak zwany Milk Round)
- Wspólnym projektem Uniwersytetu w Hull i tamtejszej Izby Handlu, Przemysłu i Żeglugi.

Wiele z tych rozwiązań udało się upowszechnić w Polsce i są one formami wsparcia studentów i absolwentów większości polskich uczelni posiadających ABK. Niestety dobre praktyki w tym względzie ograniczają się do dużych i średnich przedsiębiorstw oraz częściowo sektora administracji publicznej. Patrząc z dzisiejszej perspektywy wydaje się, że Uczelnie wyższe w Polsce wciąż w niewielkim stopniu wykorzystują potencjał sektora mikro i małych przedsiębiorstw. Są one często zbyt małymi podmiotami, aby stać się partnerami szkół wyższych. Dlatego też wydaje się zasadne, aby w ramach działania PO KL 6.1.1 stworzyć platformę współpracy lokalnych i regionalnych organizacji zrzeszających MMŚP i szkoły wyższe mającą za cel wypracowanie takich form współpracy, które będą skutkowały nabyciem praktycznych umiejętności i podniesieniem kwalifikacji studentów już w trakcie pobytu na studiach, a umożliwiających łatwiejsze znalezienie pracy absolwentom po opuszczeniu murów swojej Alma Mater. Proponuje się, aby zachęcić poszczególne szkoły wyższe do wspólnego poszukiwania i wypracowywania innowacyjnych form współpracy z przedstawicielami organizacji pracodawców poprzez import lub adaptację modeli współpracy uczelni wyższych i przedstawicielstw pracodawców wypracowanych między innymi w Wielkiej Brytanii i Holandii. Warunkiem tych projektów powinno być upowszechnianie rezultatów, tak aby nowatorskie rozwiązania stosowane w krajach partnerów współpracy ponadnarodowej stanowiące wartość dodaną tych projektów nie ograniczały się jedynie do instytucji bezpośrednio realizujących dane projekty.

### **4. Zaadaptowanie do polskich warunków metodologii badań losów absolwentów szkół wyższych w celu optymalizacji kierunków kształcenia i limitów przyjęć na studiach dofinansowywanych ze środków publicznych oraz promocji tych uczelni, których absolwenci są najbardziej poszukiwani na rynku pracy.**

Na zakończenie tego rozdziału ekspertyzy zwracamy uwagę na bardzo ciekawe projekty badawcze (będące jednym z typów projektów kwalifikowanych w poddziałaniu PO KL 6.1.1) jakimi są badania losów absolwentów szkół wyższych. Wskazane jest opracowanie projektów współpracy ponadnarodowej, których celem byłoby zaadaptowanie do polskich warunków metodologii badań losów absolwentów poszczególnych szkół wyższych w celu optymalizacji kierunków kształcenia i limitów przyjęć na studiach dofinansowywanych ze środków publicznych oraz promocji tych uczelni, których absolwenci są najbardziej poszukiwani na rynku pracy. Jednym

z takim badań jest *The Statistical First Release (SFR)* zamawiany przez brytyjskie instytucje rządowe, a realizowany przez Agencję Statystyczną Szkolnictwa Wyższego (ang. Higher Education Statistics Agency). Badanie to prowadzone w Wielkiej Brytanii już od roku akademickiego 1994/95 (z kilkoma modyfikacjami metodologii badań, ostatnie poważne zmiany w badaniu za rok akademicki 2007/2008) pozwala na uzyskanie niezwykle istotnych danych statystycznych takich jak, między innymi:

- Dalsze losy (w rozbiciu na: zatrudnienie w kraju, zatrudnienie za granicą, praca połączona z kontynuacją nauki, kontynuacja nauki, brak zainteresowania rynkiem pracy (zazwyczaj macierzyństwo) oraz bezrobocie) absolwentów wyższych uczelni Wielkiej Brytanii w 6 miesięcy po zakończeniu studiów
- Zróżnicowanie regionalne dalszych losów absolwentów wyższych uczelni
- Stopa bezrobocia absolwentów szkół wyższych w zależności od ukończonego kierunku studiów
- Stopa bezrobocia absolwentów szkół wyższych w zależności od ukończonej uczelni
- Wysokość wynagrodzenia otrzymywanego przez absolwentów szkół wyższych

O skali badania świadczy fakt, iż na 371 900 absolwentów wyższych uczelni w Wielkiej Brytanii w roku 2007/2008, znane są losy (zwrot ankiet) aż 276 595 osób.

Szczegółowe omówienie tego badania znajdują się w ekspertyzie tematu innowacyjnego nr 20 *"Prowadzenie monitoringu losów absolwentów w celu podniesienia jakości kształcenia i lepszego dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy i wymogów rynku pracy"*. Bliższe informacje o przeprowadzonym badaniu oraz jego wyniki za rok 2007/2008 dostępne są w języku angielskim na witrynie internetowej Agencji Statystycznej Szkolnictwa Wyższego pod adresem [http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1479&Itemid=161](http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1479&Itemid=161).

### **3. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowanie w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.**

Wypracowanie standardów jakości pracy i modeli zarządzania dla Akademickich Biur Karier jest kluczowe dla efektywnego wsparcia studentów i przede wszystkim absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy. Te same modele zarządzania warto byłoby przetestować dla Szkolnych Ośrodków Kariery, szczególnie tych działających w szkołach ponadgimnazjalnych. Aby instytucje te mogły efektywnie służyć pomocą swoim Klientom pożądanym jest:

1. Opracowanie standardów jakości pracy dla Szkolnych Ośrodków Kariery i Akademickich Biur Karier (w pewnym zakresie mogą one pokrywać się merytorycznie)
2. Opracowanie i przetestowanie skutecznych procedur zarządzania tymi placówkami w projektach pilotażowych z udziałem partnerów ponadnarodowych mających duże doświadczenie w tym zakresie.
3. Osiągnięcie efektu synergii poprzez upowszechnianie dobrych praktyk wypracowanych w ramach projektów współpracy ponadnarodowej PO KL
4. Stworzenie struktury sieciowej dla SzOK oraz dążenie do zwiększonego uczestnictwa ABK w OSBK celem wymiany doświadczeń i dobrych praktyk podnoszących jakość świadczonych usług przez SzOK oraz ABK.

Osiągnięcie opisanych efektów przyczyni się znacząco do poprawy startu osób młodych poszukujących częstokroć swojej pierwszej pracy, jak i tych którzy potrzebują wsparcia z uwagi na utratę pracy w młodym wieku.

Niezwykle ważnym jest wzbogacenie instrumentów doradztwa zawodowego o narzędzia dostosowane do potrzeb i oczekiwań osób młodych. Zaleca się współpracę z instytucjami posiadającymi prawa autorskie do uznanych metod doradztwa zawodowego jak np. opisane powyżej „Wiatraki” poprzez zastosowanie modelu współpracy ponadnarodowej polegającej na wspólnym tworzeniu produktu z dominującą rolą partnera ponadnarodowego. Jest to szczególnie istotne z uwagi na konieczność wystandaryzowania autotestów osobowości w polskich warunkach. Z uwagi na różnice kulturowe pomiędzy krajami UE prosta adaptacja polegająca na przetłumaczeniu narzędzi doradztwa zawodowego z języka obcego na język polski jest niemożliwa. Zaleca się także, aby nowe produkty w zakresie doradztwa zawodowego wystandaryzowane w Polsce były powszechnie dostępne nie tylko w sieci ABK lub w Szkolnych Ośrodkach Kariery ale również w Publicznych Służbach Zatrudnienia. Atrakcyjne formy doradztwa zawodowego proponowane przez Powiatowe Urzędy Pracy mogą być jednym z elementów poprawiających wizerunek tych instytucji w oczach osób młodych do 25 roku życia.

Nawiązanie bliższej współpracy pomiędzy organizacjami pracodawców a szkołami wyższymi jest szansą na wzrost znajomości wzajemnych oczekiwań. Stwarza to także nowe możliwości w zakresie innowacyjnych form promocji firm sektora MMŚP na polskich uczelniach. A to jest nie tylko szansą na znalezienie przyszłych pracowników wśród studentów ostatnich lat studiów, ale także okazją na przekazanie praktycznych uwag o potrzebach firm danego sektora lub regionu kadrze naukowej szkół wyższych. Z drugiej strony obecność mniejszych regionalnych i lokalnych firm na prezentacjach w ramach akcji wczesnej rekrutacji czy na targach praktyk lub pracy jest okazją dla studentów na zdobycie doświadczenia zawodowego już w trakcie studiów, a także szansą na znalezienie zatrudnienia w tych firmach po ukończeniu studiów. Zaleca się przygotowanie wspólnych wizyt studyjnych przedstawicieli szkół wyższych i organizacji pracodawców celem zapoznania się z modelami takiej współpracy w wybranych krajach UE, a następnie wspólną adaptację wybranych form współpracy poznanych w trakcie wizyt studyjnych. Należy zachęcić Wnioskodawców do upowszechniania rezultatów swoich projektów współpracy ponadnarodowej poprzez przyznawanie istotnej liczby punktów strategicznych za deklarację upowszechnienia rezultatów w skali regionu i kraju.

W Polsce brakuje badań losów absolwentów szkół wyższych w skali ogólnopolskiej i regionalnej. Jedynie nieliczne uczelnie ankietują swoich absolwentów na uroczystościach rozdania dyplomów (z reguły w listopadzie/ grudniu, czyli w 3 do 6 miesięcy po ukończeniu studiów). Znajomość badań losów absolwentów danych uczelni czy kierunków studiów w skali regionu i kraju dałaby decydentom szkolnictwa wyższego jak i władzom poszczególnych uczelni niezwykle ważną informację zwrotną weryfikującą jakość i efektywność kształcenia. Jest to też niezwykle cenna informacja mająca wpływ na wybór kierunku kształcenia jak i wybór miejsca studiów. Z uwagi na wysokie koszty takich badań, jak i regionalny charakter poddziałania 6.1.1 zaleca się adaptację metodologii badań losów absolwentów w wybranych krajach UE do polskich warunków i pilotażową realizację projektu na wybranych Uczelniach danego województwa. W przypadku wypracowania właściwej metodologii badawczej warto byłoby wdrożyć program badania losów absolwentów szkół wyższych w skali ogólnopolskiej, w tym wypadku jednak już nie finansowany z poddziałania PO KL 6.1.1.

#### **4. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - funkcjonujących lub aktualnie tworzonych w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/ Poddziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2 mogą formułować oczekiwania co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).**

W ramach kryteriów strategicznych zaleca się preferowanie następujących typów projektów:

- Wypracowujące modele zarządzania i standardy jakości Szkolnych Ośrodków Kariery i Akademickich Biur Karier.
- Wspólnie wypracowujące z partnerami ponadnarodowymi narzędzia doradztwa zawodowego (nowe produkty) dostosowane do specyficznych potrzeb określonych grup zawodowych lub wiekowych.
- Tworzące lub zwiększające liczebność istniejących powiązań sieciowych umożliwiających synergiczne wypracowywanie i wdrażanie nowych produktów.
- Promujące nawiązywanie nowych form współpracy szkół i uczelni wyższych z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi odpowiadającymi kierunkom kształcenia w danej szkole/ uczelni skutkujące wypracowaniem praktycznych rozwiązań służących poprawie sytuacji na regionalnym rynku pracy.
- Badania opracowujące i wdrażające w formie projektów pilotażowych realizowanych w skali regionalnej metodologię użytecznych narzędzi podnoszących wiedzę na temat jakości i efektywności kształcenia.
- Deklarujące upowszechnianie produktów i rezultatów projektów współpracy ponadnarodowej w skali regionu i kraju.

#### **Autor opracowania:**

**Przemysław PAWLAK** - akredytowany trener sieci Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego, - Akredytowany Trener - Konsultant Funduszy Europejskich, - Właściciel firmy konsultingowo – szkoleniowej, - Ekspert w zakresie pozyskiwania dofinansowania projektów UE dla sektora JST oraz MŚP, - Ekspert powołany przez Ministra Rozwoju Regionalnego w następujących dziedzinach: aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych i biernych zawodowo, poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i

przedsiębiorców, Współpraca ponadnarodowa w obszarze kapitału ludzkiego, szkolnictwo wyższe, -  
Członek KOP projektów PO KL priorytet VIII, Przewodniczący Powiatowej Rady Zatrudnienia dla Miasta  
Torunia.

**Poddziałanie 7.2.2**  
**Wsparcie ekonomii społecznej**

## **1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu/Działania/Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.**

Ekonomia społeczna jest niczym innym jak aktywnością obywatelską prowadzącą do samoorganizacji grupy ludzi i ich kolektywnego działania na rzecz zaspokajania własnych potrzeb przy jednoczesnej realizacji celów społecznych. Jej rozwój prowadzi do umacniania społeczeństwa obywatelskiego, na którym powinno być oparte funkcjonowanie prawidłowo rozwijającej się demokracji. Czy celowe jest zatem nawiązywanie współpracy międzynarodowej na rzecz rozwoju sektora ekonomii społecznej w Polsce? Odpowiedź nasuwa się sama – oczywiście TAK. Nawet bez szczególnego zagłębiania się w dorobek innych państw w zakresie wykorzystania mechanizmów ekonomii społecznej dla budowania społeczeństwa obywatelskiego założyć można, że demokracje z kilkudziesięcioletnią historią posiadają wypracowane wzorce, które można wykorzystać w naszym kraju. Oczywiście można przyjąć wariant, że nasze stopniowo rozwijające się społeczeństwo obywatelskie nie potrzebuje zewnętrznej pomocy i w odpowiednim czasie samo wypracuje właściwe ścieżki rozwoju. Pojawia się jednak kolejne pytanie – czy nie lepiej uczyć się na cudzych błędach a jednocześnie czerpać z dobrych wzorców? Konsultując, sprawdzając i adaptując rozwiązania sprawdzone w innych krajach oszczędzimy czas, pieniądze a przede wszystkim szybciej i skuteczniej rozwiążemy lokalne problemy. Fakt, że w UE sektor ekonomii społecznej generuje ok. 11 mln. miejsc pracy (źródło: Manifest-Ekonomii Społecznej, Gdańsk 27.06.2008 r.), stanowi najlepszą rekomendację do podejmowania wspólnych, międzynarodowych działań na rzecz jego dalszego rozwoju.

### **Najważniejsze problemy:**

1. **Niewykorzystane możliwości rozwoju sektora ekonomii społecznej i niestabilność instytucjonalna już funkcjonujących podmiotów.** źródła: Manifest Ekonomii Społecznej, Gdańsk 27.06.2008 r., - publikacja „Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków”

### **Uzasadnienie problemu:**

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez PBS/DGA na zlecenie stowarzyszenia Klon/Jawor w 2008 roku zła sytuacja finansowa III sektora jest największym problemem według 61% organizacji. Tylko 42% zatrudniało w 2008 roku płatny personel z czego jedynie 27% były to osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, natomiast roczne przychody blisko 45% organizacji nie przekroczyły 10 tys. PLN. Brak pracowników etatowych powoduje, że struktury organizacyjne zwłaszcza w pionach finansowo-księgowych są bardzo chwiejne i nie dają możliwości zarówno pozyskiwania środków publicznych jak i ich późniejszego rozliczania.

75% organizacji nie posiada żadnych rezerw finansowych co w znacznym stopniu utrudnia i ogranicza im możliwości realizacji swoich celów (źródło: publikacja „Najważniejsze pytania – podstawowe fakty – Polski sektor pozarządowy 2008” Stowarzyszenie Klon/Jawor). Wdrożenie mechanizmów ekonomii społecznej umożliwi wielu organizacjom skuteczne działania i rozwój dający szansę na poszerzenie kręgu swoich odbiorców. Mechanizmy te nie są niczym innym jak tylko prawami rynku – podaż powinna wynikać z popytu. Odpowiednie stymulowanie popytu na ofertę podmiotów społecznych spowoduje w wielu przypadkach zwiększenie oferowanej przez nie gamy i skali usług. Odbywać się to może poprzez właściwą diagnozę potrzeb i zaproponowanie sprawdzonych rozwiązań.

Ważnym czynnikiem ograniczającym możliwości działania jest widoczna tendencja organizacji do działania w pojedynkę. W połączeniu z coraz większym rozwarstwieniem sektora w zakresie podziału na organizacje duże i małe, stan obecny powoduje marginalizowanie podmiotów o mniejszym potencjale ekonomicznym. Promowanie idei partnerstwa wewnątrz III sektora przyczyni się do aktywizacji i poszerzenia zakresu oddziaływania organizacji znajdujących się obecnie w swoistej stagnacji. Wynika ona często z problemów w pozyskiwaniu środków publicznych, a w szczególności funduszy unijnych (do końca 2008 roku z funduszy UE nie skorzystało ok.. 90% NGO's, źródło: publikacja „Najważniejsze pytania – podstawowe fakty – Polski sektor pozarządowy 2008” Stowarzyszenie Klon/Jawor). Brak środków oznacza brak możliwości podejmowania działań i powiększania przychodów, których wysokość stanowi barierę przy ubieganiu się o środki UE.

Jak wynika z doświadczeń Włoch czy też Niemiec w zakresie wspierania rozwoju biedniejszych regionów (południowe Włochy oraz wschodnie Niemcy), rozwiązanie problemów rynku pracy poprzez wspieranie i

inwestowanie w rozwój tradycyjnie przyjętego modelu gospodarki wolnorynkowej opartej na podmiotach prywatnych nastawionych przede wszystkim na osiągnięcie jak najwyższego zysku nie przyniosło spodziewanych efektów. Oba te kraje przeznaczają większość przypadających im funduszy UE na inwestycje w obszary marginalizowane, jednak do chwili obecnej nie przynosi to spodziewanych rezultatów. Specyfika wolnego rynku powoduje, że określone grupy społeczne, w tym osoby niepełnosprawne nadal pozostają na marginesie i trudno jest im trwale zafunkcjonować w obszarze działalności podmiotów prywatnych.

Konsekwencją takiego stanu rzeczy musi być podjęcie działań, które umożliwią w sposób trwały aktywizację zawodową grup dotychczas marginalizowanych ze szczególnym naciskiem na włączanie osób niepełnosprawnych.

Jednym ze skutecznych narzędzi jest ekonomia społeczna oparta na kolektywnej współpracy członków danej organizacji, której działalność jest determinowana przede wszystkim zaspokajaniem potrzeb wszystkich członków. W sytuacji gdy dany podmiot ekonomii społecznej współtworzą osoby funkcjonujące wcześniej jako biorcy indywidualnej pomocy publicznej (zasiłki, umorzenia należności) fakt zaspokajania ich potrzeb dzięki funkcjonowaniu w strukturze podmiotu ES uznać należy za dodatkową korzyść w postaci oszczędności środków publicznych. Szczególnie w tym obszarze pomocne mogą okazać się doświadczenia innych krajów.

Sektor ekonomii społecznej może odgrywać istotną rolę w kształtowaniu rynku pracy poprzez tworzenie miejsc pracy nie tylko dla osób, które nie odnalazły się w sektorze prywatnym czy też publicznym, ale osób z inicjatywą, pomysłami i energią do działania, która często nie jest wykorzystywana we wskazanych wcześniej sektorach gospodarki. Ekonomia społeczna daje możliwość wykorzystania determinacji i zapału osób do realizowania zadań na rzecz społeczeństwa przy jednoczesnym tworzeniu miejsc pracy. Ważne jest stworzenie stabilnych podstaw organizacyjnych oraz właściwe ukierunkowanie działań co pozwoli na zaspokajanie potrzeb społecznych w obszarach niezagospodarowanych przez sektory publiczny i prywatny oraz umożliwi tworzenie stałych miejsc pracy co w obliczu obecnego kryzysu uznać należy za istotną korzyść.

Do końca 2008 r. w Polsce funkcjonowało ok. 4 tys. (źródło: publikacja – „Społeczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce w latach 2005 – 2007”) podmiotów, które można zaliczyć do sektora ekonomii społecznej przy ponad 67 tys. zarejestrowanych stowarzyszeń i fundacji (źródło: publikacja „Najważniejsze pytania – podstawowe fakty – Polski sektor pozarządowy 2008” Stowarzyszenie Klon/Jawor). Na podstawie wyników badań przedstawionych w publikacji „Najważniejsze pytania – podstawowe fakty – Polski sektor pozarządowy 2008” można przyjąć, że znacząca większość działających w Polsce NGO’s nie posiada stabilnych struktur organizacyjnych umożliwiających długofalowe planowanie i realizację zadań w dłuższej perspektywie czasowej bez zaangażowania środków publicznych.

Potencjał ludzki nie jest w pełni wykorzystywany z uwagi na częsty brak stosowania właściwych mechanizmów w procesach zarządzania podmiotami oraz niewystarczające inwestowanie w posiadany kapitał ludzki celem jego samodoskonalenia i dążenia do poszukiwania nowych rozwiązań. Pojawia się tu potrzeba wspierania organizacji w zakresie wdrażania właściwych mechanizmów zarządczych i podnoszenia kwalifikacji członków w obszarach newralgicznych mających bezpośrednie przełożenie na sytuację ekonomiczną podmiotów – finanse i księgowość, podatki, pozyskiwanie funduszy UE czy też planowanie strategiczne.

Charakter organizacji z sektora ES polegający na samoorganizacji w celu realizacji wspólnych zamierzeń wiąże się często z brakiem kapitału finansowego, natomiast znaczącymi pokładami determinacji i zorientowaniem na osiągnięcie założonego rezultatu. Wskazane wydaje się umożliwienie nawiązania współpracy z podmiotami ES z innych krajów, którym dzięki zawiązanym partnerstwom udaje się realizować długofalowo własne cele przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb własnych członków a także poszczególnych partnerów.

Brak podjęcia działań prowadzących do zniwelowania wskazanych powyżej problemów spowoduje, że znaczące pokłady energii i chęci do działania społeczeństwa polskiego pozostaną niewykorzystane a rynek pracy nadal będzie silnie uzależniony od funkcjonowania podmiotów prywatnych i instytucji publicznych. Również wiele obszarów życia społecznego nadal nie będzie zagospodarowanych w stopniu odpowiadającym potrzebom lokalnych społeczności – w zakresie edukacji, opieki zdrowotnej, sportu, opieki społecznej itp.

Jednak chyba najważniejszą misją sektora ekonomii społecznej jest rozwój i umacnianie społeczeństwa obywatelskiego, którego stan odzwierciedla środowisko NGO’s.

## **2. Niska świadomość społeczna w zakresie korzyści wynikających z rozwoju sektora ekonomii społecznej. Uzasadnienie problemu:**

Naturalną cechą człowieka jest to, że obawia się nieznanego. W przypadku społeczeństwa polskiego zarówno na poziomie jednostki jak i zorganizowanych struktur administracji publicznej czy też podmiotów gospodarczych, świadomość w zakresie zagadnień związanych z funkcjonowaniem sektora ekonomii społecznej jak wynika z przedstawionych poniżej wyników badań jest stosunkowo niewielka. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak przekonania ogółu społeczeństwa do inwestowania w ten sektor zarówno w aspekcie finansowym jak i społecznym.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę Millward SMG/KRC w roku 2007 z usług organizacji pozarządowych skorzystało 21% dorosłych Polaków, natomiast 65% miało kontakt z NGO's. Zauważalna jest tendencja świadomego wspierania przez społeczeństwo III sektora, ale nadal widoczny jest brak przekonania i chęci działania na rzecz jego rozwoju. W 2007 roku jedynie 6,7% ogółu podatników przekazało 1% podatku na rzecz organizacji (źródło: publikacja – „Wolontariat, Filantropia i 1 % Raport z badań 2007”)

O powadze wskazanego problemu świadczyć mogą dane dotyczące stopnia wzajemnego zaufania w społeczeństwie polski. Z wyników międzynarodowego badania European Social Survey zrealizowanego w latach 2006 i 2007 pogląd iż większości ludzi można ufać wyraziło jedynie 23,6% Polaków. Wzajemne zaufanie społeczne jest jednym z fundamentów budowy społeczeństwa obywatelskiego i związanego z nim sektora ekonomii społecznej.

Dodatkowo na uwagę zasługują wyniki badań z przełomu 2006/2007 roku (źródło: publikacja „Wolontariat, Filantropia i 1 % Raport z badań 2007”) dotyczące opinii Polaków nt. odpłatności za korzystanie z usług NGO's - tylko 28% Polaków popiera możliwość prowadzenia odpłatnej działalności. Wskaźnik tego poparcia można bezpośrednio przełożyć na poparcie dla rozwoju sektora ekonomii społecznej. Nie może być mowy o skutecznym rozwoju ES bez szerokiej akceptacji i poparcia społecznego.

Bez właściwego upowszechnienia zasad funkcjonowania organizacji i obszarów aktywności, w których sprawdzają się przedsiębiorstwa społeczne nie jest możliwe pełne wykorzystanie potencjału kryjącego się pod pojęciem Ekonomia Społeczna. Takim stanowi rzeczy winne są również same organizacje, które tylko w niewielkim stopniu (15% w 2008 roku – źródło: publikacja „Najważniejsze pytania – podstawowe fakty – Polski sektor pozarządowy 2008” Stowarzyszenie Klon/Jawor) uznają przejrzystość i promowanie swoich działań jako zagadnienie kluczowe dla ich funkcjonowania. Działalność odpłatna organizacji, na której opiera się ekonomia społeczna wymaga dodatkowych mechanizmów jej promowania w celu uświadamiania społeczeństwa co do korzyści i możliwości wynikających z jej funkcjonowania. Jeśli nie są znane korzyści to podejmowane działanie może nie mieć sensu i z takiego toku myślenia wynika brak chęci do wspierania i angażowania się w działalność na rzecz sektora ES.

Odbiorcami działań upowszechniających ekonomię społeczną powinni być przedstawiciele czterech grup: instytucji publicznych, NGO's, podmiotów prywatnych i społeczeństwa. Jednym z problemów jest zróżnicowany poziom świadomości wskazanych powyżej stron co do korzyści mogących wynikać z wzajemnej współpracy i roli jaką odgrywać mogą oni w ramach wdrażania mechanizmów ekonomii społecznej. Obrazowo tę sytuację przedstawić może porównanie do poziomu wiedzy uczniów na różnych etapach kształcenia – podmioty sektora es umieścimy na trzecim roku studiów wyższych, podmioty publiczne w pierwszej klasie szkoły średniej, natomiast podmioty prywatne i społeczeństwo w szóstej klasie szkoły podstawowej.

Przy założeniu, że dla umożliwienia szerokiego oddziaływania sektora ekonomii społecznej na rzeczywistość społeczną i gospodarczą niezbędne jest wzajemne partnerstwo wymienionych powyżej stron niezbędne jest:

- po pierwsze: zbliżenie poziomu świadomości partnerów w zakresie zasad i możliwości funkcjonowania ekonomii społecznej,
- po drugie: wypracowanie wspólnego mianownika - rozwiązania niosącego korzyści dla wszystkich stron, który umożliwi wyznaczanie właściwych celów, z którymi utożsamiać się będą wszyscy partnerzy..

**3. Brak dokumentów na szczeblu krajowym i lokalnym regulujących zasady partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz rozwoju ekonomii społecznej a także jego celów i zakładanych rezultatów.** Źródło: publikacja pt. „Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków”

#### **Uzasadnienie problemu:**

W Polsce zarówno samo pojęcie ekonomii społecznej jak i cel jej istnienia pozostają kwestią umowną, nieposiadającą jasnego uregulowania w zakresie obszarów priorytetowych, na których powinna się

koncentrować. W konsekwencji nie jest możliwe długofalowe planowanie środków publicznych przeznaczonych na rozwój sektora ekonomii społecznej.

Brak dokumentów określających ramy i zasady wzajemnej współpracy pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej a instytucjami publicznymi uniemożliwia jej prowadzenie w sposób trwały i usystematyzowany. Z uwagi na fakt, że 70% organizacji współpracuje z administracją publiczną szczebla samorządowego (źródło: publikacja „Najważniejsze pytania – podstawowe fakty – Polski sektor pozarządowy 2008” Stowarzyszenie Klon/Jawor), należy go uznać za kluczowy w zakresie planowania i realizacji celów partnerstwa publiczno-społecznego. To z tej współpracy powinny wynikać rekomendacje w zakresie rozwiązań legislacyjnych dla administracji rządowej.

Istnieje potrzeba programowania wieloletniego w zakresie kierunków rozwoju ekonomii społecznej w Polsce w sposób zbliżony do ustalania priorytetów innych programów, w szczególności Programów Operacyjnych związanych z wdrażaniem funduszy UE. Wykorzystanie mechanizmów partnerstwa i konsultacji społecznych na etapie przygotowania takiego programu umożliwiłoby powiązanie oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron tj. instytucji publicznych, podmiotów ES, podmiotów prywatnych i społeczeństwa. Przyjęty okres jaki obejmować powinien powyższy dokument nie musi być tożsamy z okresem obowiązywania budżetów UE. Powinien on obejmować przedział czasowy od roku 2011, gdyż wcześniej nie będzie możliwe właściwe przeprowadzenie diagnozy, konsultacji społecznych i wypracowanie wspólnego stanowiska między sektorami publicznym, społecznym i prywatnym. Co do daty końcowej obowiązywania dokumentu to nie powinna ona być zbyt odległa (nie więcej niż 2, 3 lata), ponieważ różnorodność interesariuszy będzie powodować dużą dynamikę a co za tym idzie zmienność w poruszonym obszarze. Znaczący wpływ będzie miała także ogólnoswiatowa sytuacja gospodarcza i społeczna, która charakteryzuje się obecnie dawno nie obserwowaną niestabilnością powodującą trudność z przewidywaniem zjawisk zarówno w aspekcie ekonomicznym (wzrost PKB, dostępność środków publicznych i kapitału prywatnego) jak i społecznym (poziom bezrobocia, obszary marginalizowane). Zmianie podczas wdrażania przyjętej polityki (prowadzonej np.: w oparciu o Strategię) ulegać mogą priorytety, zakres współpracy, obszary problemowe, źródła i poziom finansowania działań oraz inne zawarte w niej elementy. Z tego względu przyjęcie pierwszych dokumentów na stosunkowo niedługą perspektywę czasową umożliwi przeprowadzenie jej aktualizacji w formie kolejnego dokumentu opartego na wnioskach i diagnozach wynikających z ewaluacji i efektów ich wdrażania. Dodatkowo nieprzewidywalność kształtowania się rzeczywistości społeczno-gospodarczej w dłuższej perspektywie czasowej czyniłaby taki dokument mało wiarygodnym.

Właściwe programowanie jest kluczowym elementem prowadzącym do osiągnięcia oczekiwanych efektów. Wykorzystanie doświadczeń innych krajów przyczyni się do uniknięcia popełnionych przez nie błędów i pomoże w skierowaniu publicznych środków we właściwych kierunkach umożliwiających osiągnięcie jak najwyższych korzyści przy angażowaniu jak najmniejszych środków.

Brak możliwości właściwego stymulowania przez instytucje publiczne rozwoju sektora ekonomii społecznej z jasnym określeniem ról poszczególnych stron a także planowanych do osiągnięcia celów prowadzić może do przekazywania środków publicznych w niewłaściwych kierunkach a jednocześnie utrudni kwantyfikowanie osiągniętych rezultatów i mierzenie korzyści.

**2. Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one funkcjonują, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (*import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji*) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) możliwych do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (*wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu*).**

**1. Niewykorzystane możliwości rozwoju sektora ekonomii społecznej i niestabilność instytucjonalna już funkcjonujących podmiotów.**

W zakresie rozwoju i umacniania podmiotów ekonomii społecznej niezbędne jest podjęcie działań zmierzających do stworzenia systemu wsparcia opartego na szerokim partnerstwie publiczno-społeczno-prywatnym.

Ministerstwo Edukacji i Umiejętności w Wielkiej Brytanii realizuje projekt polegający na włączaniu młodzieży w wieku szkolnym w działalność przedsiębiorstw społecznych a także udzielaniu bezpośredniego wsparcia finansowego na rzecz rozwoju nowych podmiotów sektora ekonomii społecznej. Celem projektu jest uświadamianie młodym ludziom możliwości prowadzenia przez nich wspólnych działań na rzecz rozwiązywania problemów społeczności lokalnej. Grupy młodych ludzi działają samodzielnie przy wsparciu osób dorosłych oraz środków publicznych. Przykładową zrealizowaną inicjatywą jest projekt dożywiania osób starszych w Durham, który doprowadził do powstania skutecznie działającego przedsiębiorstwa społecznego (szczegółowy opis na stronie [www.socialenterprisemag.co.uk](http://www.socialenterprisemag.co.uk)).

Współpraca na szczeblu samorządowym może obejmować również adaptowanie do Polski rozwiązań w zakresie współdziałania instytucji publicznych z podmiotami społecznymi i prywatnymi w zakresie wspólnego prowadzenia przedsięwzięć ekonomiczno-społecznych – przedsiębiorstw społecznych.

Przykład stowarzyszenia w Sunderland pokazuje jak skutecznie podmiot społeczny funkcjonuje na lokalnym rynku oferując usługi w zakresie opieki nad starszymi oraz chorymi osobami. Działalność jest możliwa dzięki kontraktowi zawartemu z lokalnymi władzami i uczelniami wyższymi. Projekt polegał na świadczeniu przez stowarzyszenie usług opieki domowej dla osób starszych i niepełnosprawnych zakontraktowanych przez lokalne władze oraz we współpracy z Uniwersytetem w Sunderlandzie. Dzięki partnerstwu publiczno-społecznemu udało się rozwinąć prężnie działające przedsiębiorstwo społeczne, należące do jego członków i oparte na współdecydowaniu i wzajemnej współpracy. Daje ono obecnie zatrudnienie 175 osobom, w tym osoby długotrwale bezrobotne oraz kobiety powracające na rynek pracy, na zatrudnienie których początkowo stowarzyszenie pozyskało środki z funduszy UE (szczegółowy opis na stronie [www.socialenterprisemag.co.uk](http://www.socialenterprisemag.co.uk)).

W celu osiągnięcia sytuacji, w której ekonomia społeczna będzie w sposób istotny kształtować życie gospodarcze Europy i innych części świata niezbędna jest szeroka współpraca czterech stron – instytucji publicznych, trzeciego sektora (NGO's), podmiotów prywatnych oraz społeczeństwa. Współpraca ta może odbywać się w dowolnych konfiguracjach tak jak ma to miejsce w przytoczonych przykładach – w Durham: władze rządowe, młodzież, stowarzyszenia, w Sunderlandzie: władze lokalne, społeczność lokalna, NGO, czy też w Yorkshire gdzie współpraca obejmowała władze publiczne, NGO, społeczność lokalną a także firmy prywatne (przykład opisany poniżej).

Do rezultatów jakie powinny wynikać z powyższej współpracy zaliczyć można m.in.:

- aktywizację marginalizowanych grup społecznych poprzez zaangażowanie ich w świadczenie usług na rzecz społeczności lokalnej,
- tworzenie trwałych miejsc pracy, w szczególności dla osób pozostających na marginesie życia społecznego,
- tworzenie podstaw organizacyjnych dla funkcjonowania podmiotów ES,
- rozwiązywanie problemów społecznych poprzez wspieranie środkami publicznymi działalności NGO's, w obszarach, w których będą mogły one ją skutecznie prowadzić odpłatnie przy wygaszaniu pomocy ze środków publicznych.

Możliwości podejmowania działań na rzecz wzmocnienia sektora ekonomii społecznej przedstawiają również przykłady podane poniżej.

## **2. Niska świadomość społeczna w zakresie korzyści wynikających z rozwoju sektora ekonomii społecznej.**

W zakresie poszerzania świadomości najprostszym mechanizmem prowadzącym do przekonania społeczeństwa do danego rozwiązania jest zaprezentowanie jego skuteczności na przykładzie zrealizowanego przedsięwzięcia i tutaj pojawia się obszar, w którym znakomicie zafunkcjonować może mechanizm współpracy międzynarodowej.

Prezentacja dobrych praktyk przede wszystkim obejmujących bezpośrednio rozwiązywanie poprzez ekonomię społeczną problemów:

a) bezrobocia – Niemiecki przykład partnerstwa „Zdolni do współpracy” polegający na wdrażaniu mechanizmów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości dostosowanych do konkretnych grup odbiorców na podstawie opracowanych analiz ich potrzeb. Zdiagnozowano tu podstawowe bariery dla osób bezrobotnych i niepełnosprawnych w zakresie zakładania własnych firm w postaci trudności w dostępie do wsparcia

technicznego oraz doradczego. Przeprowadzono wywiad nt. potrzeb wskazanych grup a następnie podjęto działania zmierzające do utworzenia Państwowego Instytutu Mikrokredytów obejmujące m.in. rekomendacje w zakresie odpowiednich zmian legislacyjnych. Utworzono punkty kompleksowej obsługi, których zakres działań miał za zadanie uzupełniać występującą na rynku lukę a nie zastępować już istniejące mechanizmy wsparcia przedsiębiorczości, w tym m.in.:

- wsparcie przy wyborze właściwego profilu działalności,
- wsparcie podczas początkowego okresu prowadzenia działalności,
- udzielanie mikropożyczek według opracowanego czteroetapowego systemu: sprawdzenie osobowości, pomysłu, potrzeb rynku i ryzyka. ([www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl))

b) ochrony środowiska – inicjatywa trójstronnego partnerstwa zawiązanego w Austrii mającego na celu redukcję odpadów, tworzenie miejsc pracy dla osób długotrwale bezrobotnych oraz wspierania małych lokalnych firm. Partnerstwo obejmuje organizacje pozarządowe, małe firmy oraz władze publiczne. Przedsięwzięcie polegało na utworzeniu ośrodka, który świadczy usługi dla konsumentów, przedsiębiorców i przedstawicieli władz publicznych polegające m.in. na szkoleniach, przetwarzaniu odpadów ogrodowych, myciu plastikowych kubków wielokrotnego użycia na zlecenie firm cateringowych, wspólnie z podmiotem prywatnym prowadzone są usługi w zakresie demontażu i recyklingu sprzętu elektrycznego. Spośród 45 pracowników 27 osób stanowią osoby długotrwale bezrobotne, których wynagrodzenia są w 60% dotowane przez państwo w okresie 14 miesięcy ([www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl))

c) aktywizację młodzieży – przykład rewitalizacji społecznej dzielnicy Yorkshire w Anglii. Dzięki dotacji publicznej organizacja zatrudniła mieszkańców dzielnicy, w tym młodzież uchodzącą za tzw. *margins społeczny* w ramach projektu rewitalizacji dzielnicy, w której mieszkali. Przykład obrazuje korzyści jakie przynieść może rozwój ekonomii społecznej. Organizacja ekologiczna na podstawie kontraktu rządowego przeprowadziła kompleksowy program rewitalizacji obszarów zdegradowanej dzielnicy hrabstwa. Program został zrealizowany przy zaangażowaniu społeczności lokalnej (w znacznej mierze osób zagrożonych wykluczeniem społecznym) – 80 osób, po ich wcześniejszym przeszkoleniu w zakresie wykonywania konkretnych zawodów m.in. ogrodnictwa i budownictwa. Obecnie przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje bez wsparcia ze środków publicznych i jest w stanie zarobić na własne utrzymanie i wynagrodzenia pracowników ([www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl))

### **3. Brak dokumentów na szczeblu krajowym i lokalnym regulujących zasady partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz rozwoju ekonomii społecznej a także jego celów i zakładanych rezultatów.**

W zakresie opracowania dokumentów strategicznych na szczeblu krajowym i lokalnym, regulujących zasady partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz rozwoju ekonomii społecznej a także jego celów i zakładanych rezultatów, wskazane jest czerpanie z dorobku innych krajów, w których mechanizmy te funkcjonują np. Wielkiej Brytanii, Niemiec czy Austrii i pozwalają, na realizację m.in. przedsięwzięć opisanych powyżej. Przykłady te dotyczą zarówno strategii i planów działań na rzecz rozwoju ekonomii społecznej jak i przyjętych rozwiązań prawnych regulujących działalność podmiotów sektora ES.

Niezbędne będzie tłumaczenie na język polski pozyskanych dokumentów przy jednoczesnym prowadzeniu konsultacji podczas spotkań, seminariów czy też wizyt studyjnych umożliwiających właściwe modyfikowanie uzyskanych informacji w celu dostosowania przyjmowanych rozwiązań do własnych potrzeb.

W celu właściwego określenia obszarów problemowych konieczne jest prowadzenie badań i analiz na szczeblu krajowym, wojewódzkim i lokalnym.

### **3. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.**

Celowość prowadzenia działań o charakterze ponadnarodowym na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w Polsce jest niepodważalna. Młodym polską demokrację porównać można do zdolnego studenta otoczonego bardziej lub mniej doświadczonymi profesorami – kraje tzw. „starej Unii Europejskiej”. Oczywiście jest chęć czerpania z wiedzy i doświadczeń naszych sąsiadów, z którymi wspólnie budujemy obecnie zjednoczoną Europę.

Jak pokazały efekty projektów zrealizowanych w ramach IW Equal m.in. projekt „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, w krajach UE jest wiele przykładów na skuteczne i efektywne wykorzystywanie

sektora ekonomii społecznej na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego, z których kilka zostało przytoczonych we wcześniejszych rozdziałach..

### **1. Niewykorzystane możliwości rozwoju sektora ekonomii społecznej i niestabilność instytucjonalna już funkcjonujących podmiotów.**

Z przykładu projektu zrealizowanego w Durham zaczerpnąć można rozwiązania, które przyczyniać się będą do aktywizacji zarówno młodzieży jak i osób starszych, prowadzącej do zwiększania ich zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych przy jednoczesnym kształtowaniu i umacnianiu w nich postaw obywatelskich m.in. poprzez:

- udzielenie wsparcia doradczego w zakresie wyboru właściwych metod działania,
- wsparcie przy opracowaniu planu działania w celu realizacji przedsięwzięcia,
- udzielenie wsparcia finansowego dla pozytywnie zaopiniowanej inicjatywy (projekt opiniować powinna instytucja odpowiedzialna za dysponowanie środkami finansowymi przeznaczonymi na ten cel)
- mentoring w trakcie realizacji inicjatyw polegający na wsparciu zarządczym (osoba bezpośrednio zaangażowana w realizację przedsięwzięcia, w tym w zakresie obsługi finansowej).

Wskazany przykład odnosi się do osób młodych, ale z uwagi na uniwersalność zaproponowanych w nim mechanizmów stosować je można dla różnych grup społecznych, w szczególności osób niepełnosprawnych, osób starszych, bezrobotnych.

Wskazane formy wsparcia powinny być kierowane nie tylko do nowopowstających organizacji, ale również już działających w celu ich bardziej aktywnego włączenia w rozwiązywanie problemów lokalnych. Wypracowane schematy działań mogą być zbliżone do przyjętych dla Działania 6.2 PO KL.

Przykład niemieckiego partnerstwa „Zdolni do współpracy” może być wskazówką jak znakomicie wypełnić lukę występującą w Polsce w zakresie oferty wsparcia dla NGO’s w celu ich ekonomizacji a także wsparcia procesu powstawania nowych podmiotów ekonomii społecznej. Jednym z istotniejszych elementów jest tworzenie funduszy pożyczkowych dla NGO’s – obecnie w Polsce działa jeden taki fundusz – PAFPIO ([WWW.pafpio.pl](http://www.pafpio.pl)), który z uwagi na wysokie oprocentowanie nie jest dostępny dla wszystkich organizacji.

Projekty obejmować mogą nawiązywanie międzynarodowej współpracy pomiędzy podmiotami otoczenia ekonomii społecznej, w szczególności wymiany stosowanych rozwiązań marketingowych, charakterystyk oferowanych produktów/usług,

Trójstronne partnerstwo zawiązane w Austrii, stanowić może przykład jak skutecznie zawiązać partnerstwo publiczno-społeczno-prywatne w wyniku którego powstawać mogą podmioty działające w sektorze ekonomii społecznej rozwiązujące problemy społeczności lokalnych przy jednoczesnym tworzeniu miejsc pracy dla swoich członków. Istotnym elementem, na który należy zwrócić uwagę adaptując rozwiązanie to sposób podejścia do kwestii związanych z późniejszym samofinansowaniem się przedsięwzięcia.

Przykład stowarzyszenia w Sunderland wykorzystać można dla wypracowania rozwiązań umożliwiających:

- wzmocnienie kadrowe organizacji – wskazanie możliwości finansowania i doskonalenia pracowników w powiązaniu z obszarem działalności organizacji,
- ustalenia zasad współpracy z władzami lokalnymi w zakresie wyboru sposobów i obszarów finansowania działań NGO,s (dotacje, pożyczki),
- stymulowanie przez władze publiczne rozwoju sektora ekonomii społecznej poprzez powierzanie im realizacji zadań publicznych w obszarach, w których dominują podmioty prywatne.
- tworzenie sieci współpracy na rzecz podnoszenia kwalifikacji kadr sektora ekonomii społecznej – tworzenie i realizacja długofalowych, kompleksowych planów rozwoju kapitału ludzkiego (plany rozwoju kapitału ludzkiego obejmować powinny łącznie: cykliczne wizyty studyjne, staże, seminaria, konferencje).

Stronami współpracy w ramach projektów powinny być tutaj instytucje publiczne różnego szczebla, organizacje pozarządowe a także młodzieżowe Rady Miast i podmioty prywatne.

### **2. Niska świadomość społeczna w zakresie korzyści wynikających z rozwoju sektora ekonomii społecznej.**

Przekonaniu poszczególnych grup do celowości angażowania się w rozwój sektora ekonomii społecznej i przekazywania na ten cel środków publicznych, w znakomity sposób służyć będą prezentacje dobrych praktyk i osiągniętych rezultatów zwłaszcza w aspekcie społecznym. Nadal, choć rzadziej niż jeszcze kilka lat temu, spotkać się możemy z opiniami, że to co „zachodnie” jest lepsze niż „nasze”. Skłonność tą można wykorzystać do promowania idei ekonomii społecznej poprzez przedstawianie efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwa społeczne w innych krajach.

Uświadomienie wszystkim partnerom skuteczności możliwych do wdrożenia mechanizmów na przykładzie już funkcjonujących w innych krajach, m.in. przytoczonych w poprzednich rozdziałach, przyczyni się do ich większego zaangażowania i podniesienia poziomu zaufania do często złożonego procesu jakim jest nawiązywanie i współdziałanie w szerokim partnerstwie społeczno-publicznym czy też społeczno-publiczno-prywatnym.

Projekty z zakresu ekonomii społecznej zrealizowane w partnerstwie ponadnarodowym przyczyniać się będą do zwiększania pozytywnego wpływu tego sektora na krajowy rynek pracy i kształtowanie postaw obywatelskich w społeczeństwie polskim.

Projekty obejmujące prezentację dobrych praktyk m.in. przytoczonych w poprzednim rozdziale polegać mogą na przygotowaniu i przeprowadzeniu kampanii informacyjnych zrealizowanych wspólnie z partnerami zagranicznymi:

- spotów filmowych prezentujących zrealizowane projekty, publikacji itp.,
- organizację konferencji, seminariów i spotkań z udziałem autorów „dobrej praktyki” oraz interesariuszy krajowych – NGO’s, władz publicznych, podmiotów prywatnych,
- przygotowanie i prowadzenie portali internetowych,
- wykorzystanie sprawdzonych mechanizmów komunikacji ze społeczeństwem w zakresie promowania idei ekonomii społecznej wypracowanych w ramach zrealizowanych projektów m.in. dla przytoczonych przykładów.

### **3. Brak dokumentów na szczeblu krajowym i lokalnym regulujących zasady partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz rozwoju ekonomii społecznej a także jego celów i zakładanych rezultatów.**

W zakresie zmian legislacyjnych czy też programowania strategicznego prowadzenie współpracy ponadnarodowej ułatwi przekonanie decydentów do wprowadzania sprawdzonych rozwiązań a jednocześnie umożliwi zmniejszenie skali nacisków politycznych na kształt wdrażanych rozwiązań co czynić je będzie bardziej trwałymi i akceptowalnymi społecznie. Jednocześnie utrzymywanie stałych kontaktów z partnerami z innych krajów wpłynie korzystnie zarówno na proces opracowania dokumentów strategicznych jak i na zacieśnianie współpracy pomiędzy krajami na różnych szczeblach administracji publicznej, sektorze pozarządowym oraz podmiotami prywatnymi.

Określanie kierunków w jakich płynąć powinny publiczne środki zawsze budzi wiele emocji i kontrowersji, gdyż zawsze pozostają grupy niezadowolone z przyjętych rozwiązań. W zakresie wzmacniania instytucjonalnego podmiotów ekonomii społecznej poprzez wspieranie instytucji je otaczających oraz zasad kierowania bezpośredniego wsparcia finansowego pomocne będą wnioski, opinie i prezentowane rezultaty osiągnięte w tej materii przez inne kraje. Pozwoli to uniknąć podczas uzgadniania wspólnych stanowisk różnic zdań mogących doprowadzić do braku porozumienia i kompromisu, którego efektem końcowym mają być dokumenty strategiczne regulujące zasady partnerstwa publiczno-społecznego i kierunki rozwoju sektora ekonomii społecznej w Polsce.

Projekty obejmować mogą:

- tworzenie sieci współpracy międzysektorowych na rzecz rozwoju ekonomii społecznej: NGO’s, spółdzielnie socjalne, Urzędy Publiczne – wymiana doświadczeń (konferencje, wizyty studyjne, staże itp.), wypracowywanie wspólnych stanowisk i rekomendacji dla instytucji UE w zakresie ES,
- nawiązywanie współpracy z instytucjami publicznymi funkcjonującymi w krajach posiadających wypracowane i skuteczne mechanizmy wspierania sektora ekonomii społecznej w celu implementacji przyjętych rozwiązań legislacyjnych w zakresie ES do prawodawstwa krajowego – np. wspólne prowadzenie przedsiębiorstw społecznych, zawieranie kontraktów społecznych,

Projekty mogą wykorzystywać dobre praktyki wypracowane i udostępniane w ramach projektów IW Equal dostępne na stronie [WWW.equal.org.pl](http://WWW.equal.org.pl) oraz [WWW.ekonomiaspoleczna.pl](http://WWW.ekonomiaspoleczna.pl).

**4. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - funkcjonujących lub aktualnie tworzonych w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/Podziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2 mogą formułować oczekiwania co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).**

Projekty realizowane w ramach współpracy ponadnarodowej powinny przyczynić się do trwałego umacniania sektora ekonomii społecznej poprzez wsparcie istniejących lub tworzenie nowych podmiotów społecznych.

Realizowane projekty powinny prowadzić do:

1. Adaptacji w Polsce rozwiązań wypracowanych w innych krajach obejmujących:

- tworzenie miejsc pracy w podmiotach es dla osób z grup marginalizowanych,
- wdrożenie strategii biznesowych w polskich organizacjach pozarządowych, prowadzących do ich ekonomizacji i stabilizacji sytuacji finansowej,
- utworzenie lub wsparcie podmiotów otoczenia ekonomii społecznej oferujących wsparcie finansowe i merytoryczne dla tego sektora (w szczególności funduszy pożyczkowych dla III sektora),
- upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu działalności podmiotów ekonomii społecznej.

2. Wypracowania z parterem międzynarodowym rozwiązań na rzecz rozwoju sektora ekonomii społecznej obejmujących:

- przygotowanie i wdrożenie kompleksowych programów doskonalenia kadr organizacji pozarządowych,
- dostosowanie dobrych praktyk do potrzeb krajowych organizacji pozarządowych oraz ich implementację,
- przygotowanie dokumentów programowych na szczeblu lokalnym, regionalnym lub krajowym w zakresie rozwoju ekonomii społecznej.

**Autor opracowania:**

**Marcin Obijalski** - ur. 25 lutego 1977 r. we Włocławku. Absolwent Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi. 2002-2006 członek Zarządu Towarzystwa Inicjatyw Europejskich. W 2008 roku powołany przez MRR do pełnienia funkcji eksperta do oceny projektów w dziedzinie *Umacnianie społeczeństwa obywatelskiego, w tym wsparcie organizacji pozarządowych oraz partnerów społecznych i gospodarczych* na lata 2008-2013. Pomysłodawca, autor i kierownik projektów realizowanych w ramach funduszy UE, w wyniku których powstały w regionie łódzkim łącznie 44 firmy.

**Poddziałanie 8.1.1**  
**Wspieranie rozwoju, kwalifikacji zawodowych**  
**i doradztwa dla przedsiębiorstw**

**Poddziałanie 8.1.2**  
**Wsparcie procesów adaptacyjnych**  
**i modernizacyjnych w regionie**

## 1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu/Działania/Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.

### 1. Wprowadzenie i tło problemu

Procesy adaptacyjne i modernizacyjne, w szczególności w czasie spowolnienia gospodarczego w krajach UE wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłą aktualizację oraz zmianę lub uzupełnianie kwalifikacji pracowników. Adaptacyjność firm wymaga pewnej stałej gotowości do nauki w warunkach dyktowanych przez rynek krajowy lub lokalny. Można stwierdzić, że to swoista zdolność czy umiejętność pracodawców i pracowników do przystosowania ich działalności do zmian zachodzących w gospodarce (nie tylko w czasie kryzysu gospodarczego). Zmiany te wywoływane są przez ciągły rozwój technologiczny, zmiany na rynku pracy, wahania koniunkturalne czy też konkurencję. Zdolność poszczególnych firm z sektora MŚP do uczestnictwa w przemianach, a co za tym idzie zdolność dostosowywania się do samych zmian, jest w Polsce bardzo zróżnicowana. Po pierwsze, wynika to ze struktury sektora MŚP, gdzie blisko 99% przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON, to firmy małe oraz z branż: handel hurtowy i detaliczny, usługi oraz produkcja przemysłowa. Po drugie, aktualna sytuacja na rynku pracy oraz dostosowanie modelu kształcenia ustawicznego do potrzeb pracodawców wpływają na proces zmian adaptacyjnych. W przypadku tych procesów w firmach z sektora MŚP w kontekście wdrażania Poddziałania 8.1.2 PO KL możemy wskazać na dwa kluczowe obszary:

1. **Adaptacyjność pracowników** – czyli kwestie związane m.in. z fluktuacją kadr, zatrudnieniem pracowników, czy dopasowaniem odpowiednich umiejętności lub kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców.

Dostępne wyniki badań wskazują, że małe i średnie firmy koncentrują się przede wszystkim na budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej poprzez jakość i cenę produktu. Coraz więcej przedsiębiorców zaczyna jednak zwracać uwagę na znaczenie takiego czynnika, jak kompetencje i motywacje pracowników.

2. **Adaptacyjność pracodawców lub organizacji** – czyli efektywne dostosowanie się pracodawców do zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym. Często, czynnikiem istotnym z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej firm jest wykorzystanie kompetencji pracowników.

Badania rynkowe pokazują również, że średnio ponad 60% małych i średnich polskich firm nie podnosi kwalifikacji zawodowych swoich pracowników przy wykorzystaniu dostępnej oferty szkoleniowej. Wyniki wskazują także, że co czwarta firma z sektora MŚP, nie korzystająca ze szkoleń dofinansowanych z EFS twierdzi, że oferta nie jest dostosowana do ich potrzeb<sup>58</sup>.

## 2. Najważniejsze obszary problemowe w kontekście Poddziałania 8.1.2

### 2.1 Outplacement jako model wsparcia pracowników

W niwelowaniu negatywnych zjawisk wynikających z restrukturyzacji przedsiębiorstw w związku z kryzysem gospodarczym służą przede wszystkim programy outplacementu. Ich celem jest łagodzenie negatywnych skutków związanych ze zwolnieniami grupowymi lub upadłością firm. W ramach Poddziałania 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przewidziano typy projektów dotyczących wsparcia dla osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, zatrudnionych u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne. Niestety, ten model w Polsce nie jest jeszcze tak upowszechniony i znany, jak w krajach UE. Małe i średnie firmy mają przede wszystkim trudności z wyborem właściwej formy outplacementu oraz możliwych do realizacji form wsparcia. W Polsce najczęściej z tej formy korzystają duże firmy, przede wszystkim z kapitałem zagranicznym.

Ostatnie badania rynkowe „Światowe trendy w przeprowadzaniu zwolnień” przeprowadzone przez Human Capital Institute oraz DBM, międzynarodową firmę specjalizującą się w outplacementie wśród 1,2 tys. kluczowych menedżerów i dyrektorów działów HR z 45 państw (m.in. z Wlk Brytanii, Francji, Niemiec, Hiszpanii i Polski) wskazują, że programy outplacementowe w krajach UE proponowane są części odchodzących pracowników przez 75% organizacji zatrudniających stu lub więcej pracowników (średnie, ale głównie duże firmy – korporacje). Podstawową motywacją do wdrożenia tych programów są głównie wartości korporacyjne obowiązujące w danej firmie (76% odpowiedzi). Przyczyny takie jak relacje pracownicze lub wskazania prawne wskazuje mniej niż 10% organizacji. O rodzaju wsparcia outplacementowego najczęściej decyduje: zajmowane

<sup>58</sup> Cykliczne badanie syndykatowe MSP- Warszawski Instytut Bankowości/CBM Indicator – przeprowadzane metodą bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego na losowych próbach: 600 firm mikro i małych (obroty do 3,6 mln zł) i 600 firm średnich (obroty 3,6-30 mln zł). Badanie zostało przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2009 roku oraz MSP Indeks – monitoring małych i średnich przedsiębiorstw - Agencja Badań Rynku „Opinia” – przeprowadzone metodą sondażu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI) na próbie losowej 550 małych i średnich firm (zatrudnienie 10-250 pracowników). Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2009 roku.

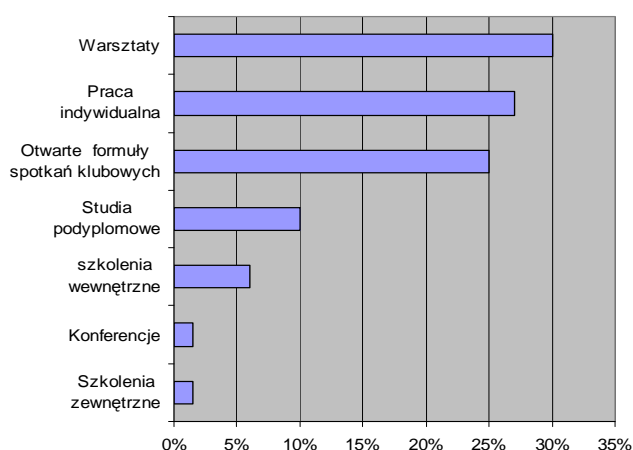
stanowisko (63%) i staż pracy (39%). Ponad połowa badanych firm (58%) zwiększa poziom wsparcia outplacementowego pod wpływem określonych okoliczności, takich jak fuzje, czy upadłość firm.

## 2.2 System szkoleń dla firm przechodzących procesy adaptacyjne

Oprócz kompleksowych programów outplacementu istotnym czynnikiem mogącym mieć wpływ na przebieg procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych u pracodawców są z pewnością szkolenia pracowników. W ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL przewidziano m.in.: szkolenia przekwalifikujące w zakresie nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych oraz szkolenia dla przedsiębiorców wspomagające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa. W obliczu zagrożeń wynikających z kryzysu gospodarczego, to właśnie szkolenia mogą być czynnikiem skutecznego realizowania celów biznesowych przedsiębiorstwa lub łagodzenia skutków kryzysu w organizacji. Łatwo jest przecież dostrzec współzależność między wynikiem finansowym firmy a postawą pracownika, jego odpowiednimi kompetencjami, czy też motywacją. Z dostępnych badań wynika, że system szkoleń dla przedsiębiorstw w Polsce nie jest traktowany w sposób kompleksowy (badania ewaluacyjne PARP nt wdrażania SPO RZL; coroczne badania PSZK). Co więcej, same nawet szkolenie pracowników nie zawsze gwarantuje zmiany na poziomie postaw czy umiejętności pracowników. Dlatego coraz częściej oprócz szkoleń, istotną rolę odgrywają wdrożenia lub konsultacje w organizacji, które pozwalają przeprowadzić i utrwalić proces rozwoju pracowników w okresie zmian organizacyjnych lub adaptacyjnych. Ponadto sami pracodawcy w czasie kryzysu gospodarczego częściej oczekują od prowadzonych projektów szkoleniowych silnego wsparcia w realizacji przyjętej strategii biznesowej. Zauważalną barierą jest również brak profesjonalnie realizowanych badań identyfikujących potrzeby szkoleniowe oraz pomiaru efektywności szkoleń, a także niska świadomość o tego rodzaju usługach świadczonych przez firmy szkoleniowe. Częstotliwość wykonywania badań identyfikujących potrzeby szkoleniowe zależy głównie od wielkości firmy, wysokości nakładów finansowych na HR. Należy tutaj podkreślić, że badania potrzeb szkoleniowych w firmach mogą mieć bardzo istotny wpływ na przebieg i jakość procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych.

Z dostępnych danych Polskiej Izby Firm Szkoleniowych wynika także, że istotnym i zauważalnym problemem w korzystaniu z usług szkoleniowych jest potencjalny brak dopasowania oferty do potrzeb małych i średnich firm. Potwierdzają to również wyniki badania Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami („Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce”, PSZK, SGH; wrzesień 2008 r.). Zdaniem badanych respondentów na polskim rynku niedostatecznie rozwinięte są formy edukacji opartej na warsztatach (30 % odpowiedzi), pracy indywidualnej (27%) oraz otwartej formule spotkań klubowych (25%). Opinia respondentów jest bardzo podobna do tej, wyrażonej w roku 2007.

Formy oferty edukacyjnej niedostatecznie rozwinięte na polskim rynku



Źródło: Badanie PSZK, SGH, Warszawa 2008 r.

## 2. Kluczowe problemy w kontekście realizacji Poddziałania 8.1.2 PO KL

Na podstawie dostępnych danych i informacji można zidentyfikować następujące problemy związane z obszarem adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw w kontekście działania 8.1.2 PO KL:

1. Słaba znajomość programów i narzędzi outplacementowych wśród właścicieli i zarządów małych i średnich firm. Można zauważyć, że, największe zainteresowanie tego typu rozwiązaniami występuje w firmach dużych (pow.250 pracowników) z kapitałem zagranicznym oraz w branży farmaceutycznej i FMCG. Outplacement najczęściej upowszechniony jest w firmach, które ten proces mają wpisany w kulturę organizacyjną.

2. Dostępność do szkoleń dla sektora MŚP oraz jakość tego typu usług – według dostępnych badań (m.in. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami) system szkoleń nie do końca spełnia potrzeby małych i średnich firm. Słabe jest również zainteresowanie przedsiębiorstw z sektora MŚP środkami na szkolenia z EFS.
3. Trudności z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanych pracowników w firmie. Widać wyraźnie, że już w ubiegłym roku było to największe wyzwanie dla pracodawców, w szczególności z branży budowlanej, produkcyjnej. Problem ten w związku z kryzysem gospodarczym narastał od początku tego roku. Rekrutacja dobrze wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników jest wciąż przeszkodą w rozwoju coraz większej liczby firm w Polsce.
4. Kwestie jakości zarządzania w przedsiębiorstwie. Jednym z czynników rozwoju firmy na rynku i wzmocnienia jej pozycji jest przyjmowanie okresowych strategii rozwojowych i konsekwentne ich realizowanie przez zarząd lub menedżerów. Badania PARP pokazują, że podejście takie jest stosowane przez niewiele polskich przedsiębiorstw (b.rzadko przez mikro, rzadko przez MŚP, najczęściej przez firmy duże).
5. Słaba promocja elastycznych form zatrudnienia. Raport PARP o stanie sektora MŚP w Polsce pokazuje, że pracodawcy nie posiadają zbyt dużej wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia. Potwierdzają to również badania na temat polskiego rynku telepracy wykonane przez Doradztwo Gospodarcze DGA S.A., F 5 Konsulting sp. z o.o., które wskazują, że telepracownicy stanowią w Polsce tylko 1 % pracujących. Z kolei odsetek pracowników tymczasowych wynosi w Polsce zaledwie ok. 0,4% ogółu osób zatrudnionych, podczas gdy średnia dla krajów UE wynosi 1,2 %, w Wlk Brytanii przekracza nawet 5%.
6. Wynagrodzenia pracowników. Problemem sektora MŚP jeszcze przed pojawieniem się oznak recesji było zbyt szybko rosnące wynagrodzenia pracowników. Nieplanowany wzrost płac dotyczył najczęściej pracowników fizycznych wysoko wykwalifikowanych (badania PKPP „Lewiatan” i Centrum Informacji Gospodarczej). Dodatkowo, jednym z podstawowych problemów dotyczących wynagrodzenia, porównując sytuację na rynku pracy w różnych regionach kraju, są różnice w wysokości przeciętnego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn (tzw. *gender pay gap*).

**2. Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one funkcjonują, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) możliwych do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu).**

Doświadczenia krajów europejskich w obszarze poprawy warunków adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw są bardzo zróżnicowane. Uwarunkowane jest to bardzo wieloma czynnikami, m.in. gospodarczymi (rodzaj i forma wsparcia przedsiębiorstw MŚP, poziom rozwoju poszczególnych branż), społecznymi (rynek pracy) czy nawet administracyjnymi (przepisy podatkowe, wymogi prawne). Ponadto duże znaczenie mają krajowe polityki gospodarcze, w tym np. strategie wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw lub strategie współpracy B+R czy też wysokość wydatków na naukę i edukację.

**1. Rozwiązania anglosaskie**

Dobre rozwiązania (narzędzia, modele, dobre praktyki) dotyczące procesów adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw występują w krajach anglosaskich. W ciągu ostatnich kilkunastu lat bardzo mocno rozwinęto system współpracy pomiędzy sieciami organizacji otoczenia biznesu, świadczących wystandaryzowane usługi, w tym w zakresie rozwoju sieci, standardów organizacyjnych oraz świadczenia usług szkoleniowo-doradczych dla firm z sektora MŚP (np. sieć Business Links). Do tego, należy podkreślić bardzo dobre wykorzystanie w praktyce i upowszechnienie wszelkiego rodzaju standardów dotyczących nie tylko systemów szkoleń dla pracowników przedsiębiorstw, wspierania ich rozwoju, talentów, ale i polityki w obszarze HR w organizacji. Takim systemowym rozwiązaniem jest chociażby program *Investors In People*, którego celem jest ustanowienie standardu zarządzania zasobami ludzkimi nakierowanego na rozwój i zarządzanie zmianą w organizacji. Program opracowano przez National Training Task Force (Grupę Zadaniową ds. Krajowego Systemu Szkolenia) we współpracy z wiodącymi brytyjskimi firmami, związkami zawodowymi i pracowniczymi takimi, jak Brytyjska Konfederacja Przemysłu (Confederation of British Industry), Kongres Związków Zawodowych (Trade Union Congress) oraz Instytut Kadr i Rozwoju (Chartered Institute for Personnel and Development). Doświadczenia

związane z wdrożeniem tego programu są bardzo pozytywne. Sam standard jest upowszechniany od kilku lat w wielu krajach Europy Zachodniej. Standard może mieć zastosowanie w każdego rodzaju organizacji, niezależnie od struktury i wielkości zatrudnienia. Opiera się na spełnieniu odpowiednich i ujednoczonych kryteriów, chociaż każda organizacja może to zrobić na swój indywidualny sposób poprzez opracowanie i wdrożenie własnych metod planowania i rozwoju pracowników.

Jednym z ciekawszych systemowych rozwiązań, na które warto zwrócić uwagę i które bardzo często jest wykorzystywane w tworzeniu i wdrażaniu programów rozwojowych dla pracowników firm (w tym zagrożonych procesami modernizacyjnymi lub restrukturyzacyjnymi) jest wystandaryzowana metoda identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych w organizacji (w skrócie: IATP lub RAPS<sup>59</sup>). Jej celem jest zidentyfikowanie potrzeb organizacji głównie pod kątem szkoleń oraz, po analizie, przedstawienie listy propozycji w zakresie rozwoju, uczenia się pracowników, jak i również propozycji innych rozwiązań, wykraczających poza ramy szkoleniowe, np. usprawnienia procedur wewnętrznych, planów rozwoju dla pracowników w organizacji, przeprowadzenie dedykowanych szkoleń w ramach procesu zwolnień monitorowanych, itp. Metoda, która powstała w Wlk Brytanii, jest stosowana w dużych i w średnich przedsiębiorstwach, znajdujących się w szczególnych momentach rozwojowych takich jak:

- Proces restrukturyzacji i przekształceń, w tym zwolnień grupowych pracowników
- Przygotowanie do uzyskania certyfikatu jakości ISO
- Zmiany lub przekształcenia wewnętrzne w sposobie organizacji pracy firmy

Proces badania potrzeb przydatny jest również dla przedsiębiorstw w trakcie ich codziennej działalności. Umożliwia dokładne zaprojektowanie polityki szkoleniowej na okres kilku lat, co przekłada się równocześnie na wymierne efekty całej organizacji.

W modelu identyfikuje się potrzeby występujące na trzech kluczowych poziomach:

- **organizacyjnym** – firmy jako organizacji
- **grupowym** - jednego poziomu zarządzania lub pionu operacyjnego (działu np. obsługi klienta), ewentualnie danej grupy pracowników np. specjalistów);
- **indywidualnym** – dedykowany poszczególnym pracownikom np. menedżerom.

W procesie wykorzystuje się wiele dostępnych metod i technik badawczych, są to m.in.:

- wywiady o różnym stopniu ustrukturyzowania, indywidualne i grupowe
- wywiady o charakterze doradczym, indywidualne i grupowe
- ankiety, formularze i kwestionariusze IAPT
- pytania stopniowane
- analizy dokumentów, stanowisk pracy i innych materiałów źródłowych

Oprócz IATP/RAPS, można jeszcze wskazać na inne narzędzie, które stosowane jest w programach szkoleń przekwalifikujących - a mianowicie - coaching kariery (*career coaching*). Jest to rozwiązanie wykorzystywane głównie w Wlk Brytanii, Irlandii, Holandii dla pracowników firm potrzebujących wsparcia w dookreśleniu się zawodowym. Często pracownicy firm, którzy przechodzą nagłe i gwałtowne zmiany organizacyjne np. wywołane kryzysem gospodarczym w krajach UE, spadkiem zamówień na krajowym rynku, potrzebują silnego wsparcia, impulsu do dalszego rozwoju. Coachowie kariery pracują więc wykorzystując między innymi różne narzędzia badania potencjału pracownika i predyspozycji zawodowych. Sam proces coachingu kariery jest oparty na partnerskiej relacji i wzajemnym zaufaniu między coachem a osobą uczestniczącą w tym procesie. Wprowadzenie coachingu kariery do organizacji może wzmocnić przedsiębiorstwo w okresie zmian, nie tylko przez doskonalenie indywidualnych kompetencji społecznych, ale też przez kształtowanie odpowiednich postaw u pracowników oraz wydobywanie i wzmacnianie w nich ukrytych zasobów. W przypadku zwolnień monitorowanych pracowników wyższego szczebla ma to bardzo duże znaczenie. Istotne jest również to, że coaching kariery jest także procesem, który umożliwia utrzymanie wykwalifikowanych pracowników w firmie oraz ich dalszy rozwój zawodowy.

W firmach, które inwestują w szkolenia pracowników coraz częściej można spotkać się z wdrożeniem systemowego rozwiązania pod nazwą Return on Investment (ROI). Model ROI, stworzony przez Jacka J. Phillipsa, pozwala wyliczać zwrot z różnego rodzaju inwestycji, może on być z powodzeniem wykorzystywany do oceny efektywności przeprowadzonych szkoleń, w szczególności w okresie zmian adaptacyjnych. Dzięki temu

---

<sup>59</sup> W literaturze przedmiotu można spotkać się w kilkoma różnymi pojęciami na temat badania potrzeb szkoleniowych w organizacji. Więcej na ten temat: M.Kossowska, I.Softyśńska „Szkolenia pracowników a rozwój organizacji”, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, Leslie Rae „Planowanie i projektowanie szkoleń”, Dom Wydawniczy ABC Warszawa.

modelowi firma, która przechodzi procesy modernizacyjne jest w stanie wykazać, że kwota zainwestowana w rozwój zasobów ludzkich w odpowiednim czasie zwraca się i może przynieść zysk w formie pieniężnej. W przypadku procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w firmie, wprowadzenie ROI pozwala zwiększyć świadomość u pracowników w zakresie roli szkoleń w organizacji oraz poprawić skuteczność podejmowanych działań prorozwojowych. Sam model może być również wykorzystywany w programach outplacementowych, które zawierają m.in. szkolenia i doradztwo dla zwalnianych pracowników. Dzięki temu organizacja jest w stanie wyliczyć realne nakłady poniesionej inwestycji szkoleniowej z zakresu outplacementu. Sam model wywodzi się z projektów zrealizowanych w branży informatycznej w Stanach Zjednoczonych, w której był stosowany w celu wykazania klientowi, że inwestycje informatyczne mogą się zwracać. W ramach wdrożenia modelu wyliczane są dwa kluczowe wskaźniki: ROI (Return on Investment) i BCR (Benefits/Costs Ratio). Pozwalają one odpowiedzieć na pytanie: ile firma zyska pieniędzy w stosunku do nakładów, które poniosła na sfinansowanie danego projektu z obszaru zarządzania personelem.<sup>60</sup>

BCR (Benefis/Cost Ratio) = Suma korzyści z inwestycji/Suma kosztów inwestycji

ROI (Return On Investment) = (Korzyści netto z inwestycji/Suma kosztów inwestycji) \* 100%

Co ważne, metodologia przywiązuje również uwagę do jakości usługi, a nie tylko do poniesionych kosztów czy wskaźników (np. ilość osób uczestniczących w szkoleniu). Pozwala także dostrzec konkretne efekty biznesowe, osiągnięte w wyniku zrealizowanego szkolenia dla pracowników.

Model ROI składa się z kilku etapów działania. W pierwszej kolejności ustalane są cele, dla których będzie przeprowadzony proces. Określają one sposób wykorzystania wyników badania efektywności, a także sam poziom przeprowadzanej oceny. Kolejnym krokiem jest dobór narzędzi, wykorzystywanych w procesie oceny.

## 2. Rozwiązania z krajów iberyjskich

Innym ciekawym rozwiązaniem związanym z zarządzaniem zmianą gospodarczą na poziomie regionalnym jest przykład z Hiszpanii, gdzie utworzono partnerstwo międzysektorowe *Adaptation and Social Management of Change in Cantabria (Gesscant)*. Projekt był realizowany przy współpracy z narodowymi partnerami społecznymi, lokalnymi samorządami, stowarzyszeniami i przedsiębiorstwami z kilku branż. Jego celem było promowanie i upowszechnianie tworzenia alternatywnych scenariuszy przyszłych wydarzeń, pozwalających na antycypację i wypracowanie modeli rozwiązań prawdopodobnych problemów społecznych, politycznych i gospodarczych, które mogą być w przyszłości koniecznym elementem zarządzania zmianą w Kantabrii. Aby zrozumieć istotę przedsięwzięcia, trzeba przypomnieć, że Kantabria jako wspólnota autonomiczna ucierpiała na skutek procesu restrukturyzacji firm z branży metalurgicznej i tekstylnej. Efektem tego były niekorzystne zmiany, które miały wpływ na lokalny rynek pracy, rozwój regionu i jego konkurencyjność. Dlatego konieczne było wprowadzenie zarządzania nastawionego na antycypację zmian gospodarczych, w celu przygotowania programu adaptacji społecznej do przewidywanej zmiany. W ramach partnerstwa opracowano specjalny program adaptacji dla małych firm przy zaangażowaniu w proces opracowywania programu samych przedsiębiorców. Przedsięwzięcie zakładało poprawę transferu doświadczenia i wiedzy poprzez szkolenia pracowników, przedstawicieli związków zawodowych, przedsiębiorstw i władz samorządowych tak, żeby przygotować organizacyjnie społeczność, biznes i władze lokalne do antycypowania i przygotowywania się na zmiany gospodarcze. Co ważne, sam projekt był uzupełnieniem działań podjętych przez największy związek zawodowy i organizacje pracodawców, które biorą udział w procesie restrukturyzacyjnym lokalnych przedsiębiorstw. W partnerstwie zrealizowano szereg kluczowych działań, m.in. opracowano studium podejścia do problematyki procesów restrukturyzacji w Europie; przeprowadzono analizę istotnych restrukturyzacji kilku branż w Hiszpanii; wykonano studium wpływu procesów restrukturyzacji w Kantabrii na społeczeństwo i równouprawnienie płci; zorganizowano dedykowane seminaria - sesje dla członków organizacji partnerskich Gesscant; a przede wszystkim przygotowano Model Sektorowego Obserwatorium Rozwoju, który zajmował się udzielaniem regionalnych, ogólnokrajowych i międzynarodowych informacji na temat nowych trendów na rynku, stanu przemian, oraz kierunków ich rozwoju.

Kolejną dobrą praktyką, na którą warto zwrócić uwagę jest partnerstwo *InoCoP*, adresowane do firm z branży motoryzacyjnej. Celem zawiązania partnerstwa było rozwinięcie współpracy przy pomocy zróżnicowanych narzędzi, metod, produktów i procesów spotykanych w klastrze motoryzacyjnym. Sam projekt *InoCoP* powstał w związku z koniecznością restrukturyzacji sektora motoryzacyjnego w Portugalii. Główny problem dotyczył niskiej produktywności firm dostawczych w Portugalii, w porównaniu z firmami w innych krajach europejskich. Firmy

<sup>60</sup> J.Philips. R.D.Stone, P.Pulliam Philips, „Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, Human Factor, Kraków 2003, D.Kirkpatrick, „Cztery poziomy efektywności szkoleń”, Studio Emka, Warszawa 2001, J.Fitz-enz, „Rentowność w inwestycji w kapitał ludzki”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001

dostarczające komponenty zajmują drugie i trzecie miejsce w łańcuchu produkcji i są zależne od dostawców pierwszego stopnia. Rozwiązanie zaproponowane w partnerstwie zakładało, że firmy dostawcze powinny rozwijać umiejętności doskonalenia produktów, jak i procesu produkcji. Stworzenie wspólnej kultury organizacji w klastrze motoryzacyjnym oznacza połączenie dwóch głównych elementów: klastra produkcji elementów elektrycznych oraz elementów odlewanych i plastikowych. Rozwój współpracy musiał nastąpić pomiędzy firmami z różnych sektorów oraz pomiędzy instytucjami zajmującymi się badaniami i różnorodnymi szkoleniami.

### **3. Rozwiązania skandynawskie (Finlandia, Norwegia)**

Dość oryginalnym modelem odnoszącym się do procesów adaptacyjnych przedsiębiorstwa (zdolność do wprowadzania zmian) jest rozwiązanie tzw. *organizacji uczącej się*. Można się z nim coraz częściej spotkać w wielu krajach UE (głównie skandynawskich – Finlandia, Norwegia). Model jest z powodzeniem wdrażany przez firmy głównie z branży IT, farmaceutycznej, czy telekomunikacyjnej. Rozwiązanie pokazuje inną, od powszechnie występującej perspektywy podejścia do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Organizacja ucząca się to taka, która potrafi skutecznie wzmacniać swoje możliwości kształcenia własnej przyszłości. Jednocześnie jest miejscem, gdzie pracownicy efektywnie rozwijają swe zdolności do osiągania celów. Senge zwraca uwagę na to, aby w proces doskonalenia organizacji zaangażowano wszystkich pracowników. W tej sytuacji zmiany w firmie mogą być naturalne, nie będzie przed nimi oporu. Model pozwala osiągnąć lepsze wyniki, ponieważ indywidualny rozwój wszystkich pracowników firmy przekłada się na lepszy wynik ekonomiczny całej organizacji.

Na koniec chciałbym zwrócić uwagę, na jeszcze jedno interesujące rozwiązanie systemowe, które może być wykorzystane w projektach ponadnarodowych realizowanych w partnerstwie z administracją lub instytucjami otoczenia biznesu. W krajach skandynawskich (głównie Finlandia, Szwecja) duży nacisk kładzie się na wzmacnianie lokalnych firm, które przechodzą procesy modernizacyjne poprzez aktywną politykę regionalną oraz wdrażanie programów publicznych nadzorowanych przez rząd lub władze lokalne. Działania skierowane są w kierunku pobudzania obszarów peryferyjnych (wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności firm) poprzez kształtowanie i rozwijanie sieci współpracy między instytucjami badawczymi, instytucjami otoczenia biznesu, uczelniami i przedsiębiorcami. W tym celu wykorzystuje się specjalne programy realizowane przez Regionalne Centra Wiedzy (Grosse, 2008), które implementują różnorodne programy związane z rozwojem przedsiębiorczości. Przykład skandynawski pokazuje, że przedsiębiorstwa i instytucje kooperujące są stopniowo włączane w sieci współpracy ponadregionalnej, natomiast gospodarka regionalna może korzystać z zewnętrznych rynków zbytu i otwierała się na dopływ *know how*.

### **3. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowanie w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.**

Realizacja wspólnych przedsięwzięć w ramach projektów ponadnarodowych PO KL powinna służyć przede wszystkim wypracowaniu oraz o ile to możliwe, wdrożeniu systemowych narzędzi w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz zarządzaniu zmianą gospodarczą. Wsparcie to powinno obejmować publiczne i publiczno – prywatne działania tworzące specyficzne usługi skierowane do wybranych firm, czy branż i sektorów, które najsilniej odczuły skutki kryzysu gospodarczego w Polsce oraz w krajach Europy Zachodniej.

Ponadto planowane działania realizowane w ramach przyszłych projektów ponadnarodowych PO KL powinny również wpłynąć na wzmocnienie potencjału organizacyjnego współpracujących podmiotów w krajach partnerskich, zacieśnienie współpracy oraz wymianę doświadczeń i informacji. Przedstawione powyżej rozwiązania i przykładowe modele będą mogły przyczynić się do rozwiązania problemów w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, pod warunkiem zrealizowania szeregu działań projektowych, m.in.:

- organizowania cyklicznych spotkań roboczych, warsztatów i specjalistycznych seminariów tematycznych dla uczestników partnerstw ponadnarodowych PO KL,
- prowadzenia badań i analiz przekrojowych, będących podstawą do oceny potencjału i możliwości wypracowywania nowych rozwiązań w danym kraju UE, w tym działań wdrażanych na poziomie kilku krajów partnerskich z Europy Zach., adaptowania i wdrażania rozwiązań stosowanych w innych krajach,
- wypracowywanie zupełnie nowych rozwiązań, w tym działań wdrażanych na poziomie kilku krajów partnerskich, adaptowania i wdrażania rozwiązań stosowanych w innych krajach,

- organizowanie wizyt studyjnych w krajach partnerskich, prezentujących wdrożone rozwiązania w praktyce, jak również prezentujących możliwości współpracy przy rozszerzaniu zakresu i udoskonalaniu realizowanych przedsięwzięć z zakresu poprawy adaptacyjności firm z sektora MŚP,
- wymiany kadry, staży w instytucjach otoczenia biznesu i jednostkach uczestniczących we wdrażaniu instrumentów na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego, poprawy adaptacyjności pracowników przedsiębiorstw.

W efekcie prowadzonych działań projektodawcy będą w stanie częściowo wyeliminować istniejące lub zdiagnozowane problemy lub je w ograniczonym stopniu zminimalizować czy załagodzić. W trakcie realizacji projektów ponadnarodowych PO KL należy również zwrócić uwagę na kilka obszarów problemowych, które są przedmiotem ekspertyzy oraz możliwość podjęcia skutecznych działań. Mam tu na myśli przede wszystkim zwiększenie świadomości przedsiębiorców z sektora MŚP na temat outplacementu (jego roli w działalności operacyjnej organizacji, narzędzi i metod występujących w tym procesie, efektów tego procesu dla firmy) oraz inwestowania w zasoby ludzkie poprzez promocję korzyści płynących z organizowania szkoleń dla pracowników firm z różnych branż, które odczuły skutki kryzysu gospodarczego. Wydają się, że są to dwa najważniejsze i kluczowe zagadnienia z punktu widzenia Beneficjentów POKL Priorytetu VIII. W mojej opinii, przedstawione tutaj anglosaskie rozwiązania i sprawdzone w tamtejszym biznesie narzędzia (IATP, ROI) stanowią doskonały wzór do implementacji w warunkach polskich na poziomie krajowym, regionalnym czy nawet lokalnym. Wiele polskich firm (szczególnie małych i średnich) zainteresowanych problematyką RZL może wykorzystać takie narzędzia jako element budowania przewagi konkurencyjnej oraz rozwoju na lokalnym i regionalnym rynku. Bez wsparcia z EFS nie byłoby to praktycznie możliwe.

Natomiast opisane dobre praktyki z państw iberyjskich dotyczące funkcjonowania partnerstw międzysektorowych w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą z udziałem wielu partnerów społecznych i gospodarczych (m.in. związki zawodowe, organizacje pracodawców, przedsiębiorcy, władze lokalne, instytucje otoczenia biznesu oraz rynku pracy) mogą być dobrym odniesieniem dla naszych krajowych instytucji, zainteresowanych zbudowaniem szerokich partnerstw publiczno – prywatnych w ramach PO KL.

#### **4. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - funkcjonujących lub aktualnie tworzonych w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/Poddziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2 mogą formułować oczekiwania co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).**

Podczas prac nad Planami Działań dla Priorytetu VIII, Poddziałania 8.1.2 PO KL – projekty ponadnarodowe, IP oraz Podkomitety Monitorujące PO KL powinny zwrócić szczególną uwagę na opracowanie takich kryteriów, które umożliwią w trybie konkursowym wybrać projekty tworzące wartość dodaną.

Projekty ponadnarodowe powinny w głównej mierze dotyczyć wdrażania lub transferu rozwiązań dotyczących adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw z sektora MŚP, identyfikowania i upowszechniania dobrych praktyk w zakresie adaptacyjności w wymiarze regionalnym lub krajowym, wymiany doświadczeń pomiędzy firmami i instytucjami publicznymi z różnych krajów oraz wypracowania wspólnych programów na podstawie ekspertyz i analiz.

Instytucje Pośredniczące powinny preferować poprzez odpowiedni zapis w Planie Działania projekty zakładające implementację rozwiązań systemowych stosowanych w innych krajach lub w regionach. Warto wyróżniać w szczególności projekty:

- Upowszechniające dobre praktyki w zakresie systemowych metod wspierania pracowników modernizowanych lub restrukturyzowanych przedsiębiorstw z danej branży lub sektora (np. przemysł stoczniowy, przemysł motoryzacyjny, kolejowy, etc.).
- Mające wpływ na skuteczny wzrost świadomości oraz utrwaleniu postaw wśród przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących ze szkoleń dla pracowników, w szczególności w wieku 50+ lub kompleksowych programów outplacementowych.

Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP 2.

#### **⇒ kryteria dostępu**

- jasne określenie obszaru realizacji projektu (np. wszystkie kraje UE),
- bardzo wyraźne określenie grupy docelowej. Dobrą praktyką jest wskazanie w Planie Działania i w dokumentacji konkursowej branż lub sektorów w danych kraju/regionie (np. motoryzacyjna – Polska i

Niemcy czy Hiszpania), które są szczególnie narażone na skutki kryzysu gospodarczego. W ten sposób interwencja EFS będzie bardziej skuteczniejsza,

- dokładne określenie w Planie Działania form kwalifikowanych w projekcie ponadnarodowym (np. organizowanie konferencji, seminariów, spotkań, oraz adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju).

#### ⇒ kryteria strategiczne

- w przypadku projektów ponadnarodowych obejmujących programy outplacementowe można wprowadzić w dokumentacji zapis dotyczący doświadczenia lidera projektu lub partnera w zakresie form wsparcia objętych projektem. Posiadane przez projektodawcę doświadczenie w realizacji programów z zakresu outplacement umożliwi z pewnością realizację projektów o wysokiej jakości,
- wskazanie przez IP konkretnej grupy docelowej w odniesieniu do aktualnej analizy potrzeb danego regionu (np. rynku pracy lub regionalnej gospodarki). Z jednej strony wprowadzenie tego typu kryterium strategicznego spowoduje duże zawężenie w zakresie możliwych do zrealizowania projektów, ale z drugiej strony umożliwi przygotowanie i efektywną realizację tzw. dedykowanych projektów oraz znacząco zwiększy szansę na adaptowanie rozwiązań z innych krajów UE,
- w przypadku projektów partnerskich dotyczących wymiany międzynarodowych doświadczeń i propagowania dobrych praktyk w obszarze adaptacyjności przedsiębiorstw, warto rozważyć, aby partnerem projektu była instytucja odpowiedzialna za opracowywanie i wdrażanie instrumentów wsparcia na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, np. instytucja otoczenia biznesu, izba gospodarcza lub organizacja pracodawców. W wielu krajach UE (w szczególności w Austrii, czy w Niemczech) przynależność przedsiębiorców do izby przemysłowo-handlowej jest obowiązkowa. Izby i organizacje pracodawców w krajach UE odgrywają większą rolę jako partnerzy społeczni niż w Polsce, w szczególności w procesie rekomendowania rozwiązań łagodzących skutki kryzysu gospodarczego (więcej na ten temat: *Stowarzyszenie Europejskich Izb Przemysłowo Handlowych Eurochambers* <http://www.eurochambers.be>),
- warto wprowadzić w dokumentacji konkursowej dot. projektów ponadnarodowych mechanizm lub instrument związany ze skutecznym upowszechnianiem dobrych praktyk. Z badań ewaluacyjnych dotyczących IW EQUAL wynika, że część powstałych partnerstw w poprzednim okresie programowania miała trudności z upowszechnianiem dobrych praktyk np. w języku angielskim.

Autor opracowania:

**Marcin Kowalski** - trener i konsultant zarządzania. Specjalizuje się w projektowaniu szkoleń z zakresu rozwoju kompetencji społecznych. Wykształcenie wyższe, absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego oraz podyplomowych studiów menedżerskich na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Ekspert MRR w obszarze poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw. Ekspert II stopnia RPO Województwa Dolnośląskiego. Członek Podkomitetu Monitorującego PO KL Woj. Dolnośląskiego, Przewodniczący Grupy roboczej ds. adaptacyjności i transferu wiedzy. Pełnomocnik regionalny Zarządu Polskiej Izby Firm Szkoleniowych w Woj. Dolnośląskim.

**Poddziałanie 8.2.1**  
**Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw**

## **1. Wskazanie konkretnych problemów w kontekście danego Priorytetu/Działania/Poddziałania PO KL, do których rozwiązania przyczyni się realizacja projektów współpracy ponadnarodowej.**

Priorytet VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki skupia się na rozwoju kadr na poziomie regionalnym. Szczególny nacisk kładziony jest na rozwój kadry akademickiej, co ma spowodować większe otwarcie uczelni wyższych na współpracę z biznesem. Działaniami, które wpływają na kreowanie postaw przedsiębiorczych i otwartości na biznes są min. promocja przedsiębiorczości akademickiej, szkolenia doradztwo dla pracowników naukowych uczelni wyższych, JBR w zakresie tworzenia firm „spin-off i spin-out” oraz prowadzenia własnej działalności gospodarczej, staże i szkolenia wymienne dla pracowników przedsiębiorstw i kadry naukowej, a także, w niektórych regionach stypendia dla doktorantów, co pobudza szybszy rozwój zawodowy młodych naukowców.

Tworzenie wzajemnych relacji, budowanie współpracy nauki i biznesu jest zjawiskiem ogólnosięciowym i znajduje coraz większe wsparcie władz regionalnych i rządów oraz organizacji ponadnarodowych w ramach polityki ekonomicznej. Doświadczenia międzynarodowe wskazują na bardzo dużą różnorodność pomysłów, rozwiązań i modeli tej formy aktywności. Obecnie można mówić już o setkach programów i różnorodnych inicjatywach podejmowanych na każdym poziomie (międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym). W wyniku tych działań zachodnie uczelnie i renomowane instytuty badawcze „obrastają” małymi i średnimi przedsiębiorstwami zakładanymi przez studentów i pracowników naukowych, prowadzona jest współpraca, wymiany pracowników uczestniczących w stażach i szkoleniach, co prowadzi do poznania wzajemnych potrzeb i budowania relacji na linii nauka-biznes. W Polsce jest to wciąż zjawisko bardzo mało powszechne. Można wręcz mówić o niekorzystnej sytuacji Polski, gdzie badania naukowe nie przekładają się na zdolność do rynkowej adaptacji nowych produktów, technologii i rozwiązań organizacyjnych. Oceny konkurencyjności gospodarki polskiej wyraźnie pokazują, że w Polsce zaniedbano działania i sposób myślenia tworzący podstawy gospodarki opartej na wiedzy, a program nadrobienia zaległości (Strategia Lizbońska), mimo akceptacji co do założeń, w sferze wykonawczej napotyka na duży opór, a czasami wręcz bojkot. W polskich warunkach budowa nowoczesnych relacji nauka - gospodarka oraz przygotowanie do samozatrudnienia to całkowicie nowe wyzwanie. Nauka przez cały okres powojenny rozwijała się w oderwaniu od praktyki gospodarczej. Realizowane od ponad 16 lat zmiany systemowe w niewielkim stopniu dotknęły naukę i sektor B+R, wyniku czego przedsiębiorczość akademicka w Polsce jest słabo rozwinięta. Świadczy o tym niewielka liczba studentów i doktorantów oraz pracowników naukowych prowadzących lub zamierzających podjąć działalność gospodarczą w oparciu o własny pomysł lub wyniki badań naukowych. Z badania przeprowadzonego przez konsorcjum SMG/KRC Poland Media S.A. oraz Polską Izbę Gospodarczą Zaawansowanych Technologii wynika, że zaledwie 6 % badanych prowadzi własną firmę (9% kadry naukowej i 2 % studentów). Zaledwie 8 % badanych zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej zamierza uczynić taki krok w ciągu najbliższego roku, chociaż chęć wykorzystania w przyszłości swojej profesjonalnej wiedzy dotyczy 40 % badanych. Tymczasem tworzenie firm odpryskowych typu spin – off /out jest bardzo efektywną formą rozwoju technologii i transferu powstającej na uczelni wiedzy do przemysłu, co potencjalnie może być znaczącym realnym stymulatorem długookresowego rozwoju gospodarki. Wyniki innych analiz pokazują, że jednym z największych problemów w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce jest bariera mentalnościowa kadry zarządzającej i pracowników administracyjnych uczelni wyższych w zakresie wspierania powiązań pracowników naukowych oraz doktorantów i studentów ze światem biznesu. Potrzebne są zatem działania i rozwiązania systemowe, które wpłyną na zmianę myślenia tych osób i spowodują większą otwartość na przedsiębiorczość w kontekście współczesnych procesów rozwojowych.

Uczelnie i instytucje badawcze w niewielkim stopniu zostały poddane rygorom rynkowym, w wyniku czego można zidentyfikować następujące problemy:

1. Pracownicy naukowcy nie mają wielu doświadczeń we współpracy z sektorem gospodarki.
2. Przygotowanie organizacyjne uczelni wyższych negatywnie przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.
3. Oferowane przez uczelnie wyższe programy nauczania z zakresu przedsiębiorczości nie przygotowują w wystarczającym stopniu studentów i pracowników naukowych do podjęcia działalności gospodarczej.
4. Środowisko akademickie słabo zna zaawansowane formy wsparcia przedsiębiorczości akademickiej.
5. Otoczenie akademickie jest negatywnie nastawione do podejmowania działalności gospodarczej przez studentów i pracowników naukowych.

6. Zainteresowanie posiadaniem własnej firmy typu spin – off, spin – out wśród studentów i pracowników naukowych jest umiarkowane lub niskie.
7. Niedostateczne kształtowanie umiejętności i kompetencji zawodowych, przedsiębiorczych oraz menedżerskich studentów i kadry naukowej negatywnie przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.
8. Brak trwałych systemów wsparcia przedsiębiorczości akademickiej.
9. Brak centralnych / regionalnych systemów komercjalizacji wiedzy i badań naukowych.
10. Brak procedur zarządzania własnością intelektualną na uczelniach wyższych.
11. Brak oferty współpracy pomiędzy ośrodkiem akademickim a biznesem, która by stanowiła identyfikację kluczowych obszarów badawczych służących komercjalizacji wiedzy powstającej na uczelniach wyższych.
12. Brak potencjalnych pomysłów na wykorzystanie nowych technologii.
13. Brak świadomości przedsiębiorców na temat możliwości współpracy z ośrodkami naukowymi.
14. Niewystarczająca współpraca pomiędzy środowiskiem artystycznym (projektowym) a przedsiębiorcami w zakresie wdrożenia nowych projektów wzorniczych.
15. Niski poziom rozwoju przedsiębiorczości akademickiej i stopień współpracy sektora nauki i biznesu w naszym kraju oraz wysoki potencjał, jaki ona za sobą niesie, wymaga rozwijania wszelkich dostępnych dróg wsparcia tworzenia i rozwoju rozwiązań systemowych. Obecny system wsparcia w Polsce jest na dość wczesnym etapie rozwoju, dlatego też jego efekty i przełożenie na poziom przedsiębiorczości akademickiej i rozwój gospodarczy jest niewielki. Dlatego niezwykle ważne jest udoskonalanie całego systemu poprzez implementację sprawdzonych rozwiązań systemowych istniejących w innych krajach globu.

**1. Opis rozwiązań (instrumentów/narzędzi/modeli/dobrych praktyk) ze wskazaniem kraju, w którym one funkcjonują, które mogłyby zostać wykorzystane do rozwiązania wymienionych powyżej problemów (import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do własnej sytuacji) i/lub wskazanie rozwiązań (instrumentów/narzędzi/metod) możliwych do wypracowania w ramach projektów współpracy ponadnarodowej w celu rozwiązania wymienionych powyżej problemów (wspólne/równoległe tworzenie produktu lub systemu).**

Na świecie nie powstał żaden uniwersalny model w zakresie organizacji i funkcjonowania programów wsparcia dla środowiska naukowego i biznesowego. Niemniej jednak wśród funkcjonujących programów / modeli można wyszczególnić te, które mogą być traktowane jako rozwiązania modelowe. Czynniki sukcesu, jaki były wspólne dla tych wszystkich modeli można określić jako: prowadzenie usług doradczych, zapewnienie kontaktów biznesowych poprzez dostęp do istniejących sieci, transfer technologii, posiadanie odpowiedniej infrastruktury, jak również dysponowanie możliwością bezpośredniego wsparcia finansowego.

Poniżej zaprezentowano, niektóre rozwiązania systemowe, które mogłyby być zaimplementowane w Polsce dzięki realizacji projektów ponadnarodowych.

**1. Metody komercjalizacji badań naukowych – USA**

Jednym ze skutecznych narzędzi służących do komercjalizacji wiedzy i badań naukowych jest prowadzony w Stanach Zjednoczonych<sup>61</sup> system szkoleń i warsztatów, w ramach którego uczestnicy opracowują plany wdrożenia realnych, przede wszystkim własnych projektów naukowych i prac badawczych, oceniają szanse, opłacalność i ryzyko ich komercjalizacji.

W celu wykonania czynności przygotowawczych do wdrożenia wyników badań naukowych w praktyce gospodarczej, do udziału w programie zostają zaproszeni przedstawiciele dwóch obszarów: nauki i biznesu. Program szkoleń realizowany jest w ciągu jednego roku kalendarzowego obejmuje trzy następujące bloki tematyczne:

**1. Ocenę potencjału innowacji/technologii z punktu widzenia ich przydatności praktyczno – ekonomicznej**

Słuchacze dobrani w grupy (konsorcja naukowo – przemysłowe) zdobywają wiedzę jak oszacować potencjał rynkowy innowacji/technologii. Tworzone są zespoły komercjalizacyjne, z których każdy ocenia kilka realnych innowacji lub technologie korzystając z metody Quicklook, zmodyfikowaną wersją procesu o tej samej nazwie opracowanego i wykorzystywanego przez NASA Mid-Continent Technology Transfer Center. Słuchacze przeznaczają 40-80 godzin na realizację tego procesu. Efektem prac jest kilkustronicowy raport zawierający

<sup>61</sup> System funkcjonuje w Instytucie IC2 Uniwersytetu Teksarskiego w Austin, USA

ocenę potencjału rynkowego wybranych innowacji i technologii zawierający rekomendacje dotyczące dalszych działań. W oparciu o przygotowane raporty, każdy zespół dokonuje następnie wyboru jednej innowacji i technologii, którą ocenia metodą In-Depth., opracowaną przez IC2 Institute, w The University of Texas w Austin, zabezpieczoną prawami autorskimi.

#### Tematyka szkoleń w ramach pierwszego bloku tematycznego:

- Zasady oceny wartości ekonomicznej innowacji/technologii
- Marketing innowacji organizacyjnych/ produktowych/technologicznych
- Zarządzanie innowacją/technologią i transferem innowacji/technologii – teoria i praktyka
- Finansowanie nowych przedsięwzięć

### 2. Strategia komercjalizacji i planowanie przedsięwzięć

Słuchacze pracują nad przygotowaniem strategii i planu biznesowego komercjalizacji wybranej i ocenionej innowacji lub nowej technologii. Poznają metody analizy strategicznej innowacyjnych przedsięwzięć. Analizują problemy prawne związane z wdrażaniem nowych technologii i innowacyjnych pomysłów. Pogłębiają umiejętności tworzenia projektów i zarządzania projektami oraz analizują i planują przepływ procesów związanych z wdrażaniem innowacji lub technologii. Analizują metody wypracowania wartości dodanej przedsięwzięcia/innowacji/technologii dla przedsiębiorców i inwestorów.

#### Tematyka szkoleń w ramach drugiego bloku tematycznego:

- Strategia komercjalizacji
- Problemy prawne procesu komercjalizacji
- Zarządzanie procesami i produktem
- Przedsiębiorczość zorientowana rynkowo

### 3. Tworzenie biznes-planów dla nowych przedsięwzięć

Studenci pracują nad przygotowaniem strategii i planu wdrożenia wybranej i ocenionej innowacji/technologii. Analizują ryzyko związane z wprowadzaniem zmian lub nowych produktów/technologii. Tworzą plan zarządzania ryzykiem. Ustalają główne zadania do wykonania na etapie rozruchu i wstępnej fazy wzrostu przedsięwzięcia.

#### Tematyka szkoleń w ramach trzeciego bloku tematycznego:

- Zarządzanie kreatywne i innowacyjne
- Umiędzynarodowienie innowacji/technologii
- Projektowanie i wdrażanie innowacji lub przedsięwzięcia technologicznego
- Zarządzanie ryzykiem

#### **Dodatkowe informacje:** Praca na realnych innowacjach i technologiach

Program szkoleń jest prowadzony w oparciu o analizę rzeczywistych innowacji i technologii przekazywanych słuchaczom do celów dydaktycznych przez ich autorów w postaci krótkich opisów zrozumiałych dla laika. Słuchacze mają możliwość konsultacji z autorami pomysłów i wspólnego z nimi wypracowania najlepszej strategii wdrożenia rynkowego, przygotowania planu przedsięwzięć biznesowych wykorzystujących te innowacje/technologie. Słuchacze mogą również wносить do programu własne pomysły/innowacje/technologie, oceniać je i opracowywać dla nich plany wdrożenia.

#### Metody prowadzenia szkoleń.

W trakcie zajęć wykorzystywany jest szeroki wachlarz nowoczesnych i innowacyjnych metod nauczania, m.in.:

- analiza przypadków,
- prace w zespołach zadaniowych,
- dyskusje panelowe i plenarne w systemie stacjonarnym i on-line
- podejmowanie symulowanych decyzji menedżerskich,
- przygotowanie biznes planu na potrzeby komercjalizacji realnych innowacji i nowych technologii.

W programie zajęcia są prowadzone głównie w małych grupach projektowych z wykorzystaniem aktywnych metod kształcenia. W ramach tych grup studenci opracowują projekty dotyczące wdrażania innowacyjnych przedsięwzięć i komercjalizacji rzeczywistych technologii oraz prezentują biznes plan. Daje to możliwość szybkiego sprawdzenia omawianych metod w praktyce. Program ma charakter praktyczny toteż do rzadkości

należy przeprowadzanie tradycyjnych sprawdzianów końcowych z zawartości kursu. Zaliczenia przedmiotów mają formę prezentacji i omówienia wykorzystywanych w trakcie kursu metod analitycznych na przykładzie wybranej przez grupę innowacji lub technologii.

Na zajęcia zapraszani są także „guest speakers” reprezentujący specjalistyczną wiedzę w wąskich dziedzinach biznesowych, praktycy, którzy przeszli drogę „od pomysłu do innowacyjnej firmy”, menedżerowie zarządzający innowacyjnymi firmami. Warunkiem uzyskania zaliczenia całego programu jest uzyskanie pozytywnej oceny planu biznesowego wdrażania innowacji lub komercjalizacji technologii, zaprezentowanego przez studentów komisji złożonej z przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji finansowych, m.in. venture capital i wykładowców.

## 2. Model Funkcjonowania Przedsiębiorczości Akademickiej – Finlandia

Problematyka przedsiębiorczości akademickiej oraz współpracy środowiska naukowego i biznesowego została w Finlandii uregulowana w sposób systemowy, gdzie od początku procesu transformacji identyfikuje się szereg pionierskich inicjatyw. Jedną z nich jest zaimplementowany, przez liczne uczelnie wyższe, proces preinkubacji i inkubacji pomysłów biznesowych, który zaowocował wzmocnieniem działań w zakresie wspierania przedsiębiorczości i transferu wiedzy do gospodarki.

Finowie przez lata wypracowali instrumenty polityki wsparcia, które są silnie zróżnicowane w zależności od regionu. Punktem wyjścia jest istnienie i realizacja spójnej polityki w zakresie przedsiębiorczości akademickiej, obejmującej zarówno elementy legislacyjne i fiskalne, jak i organizacyjne oraz społeczne. Finowie zbudowali swój model funkcjonowania przedsiębiorczości na czterech filarach:

1. Budowie postaw i umiejętności przedsiębiorczych
2. Technologii (know-how)
3. Kapitału, oraz
4. Sytemu wsparcia.

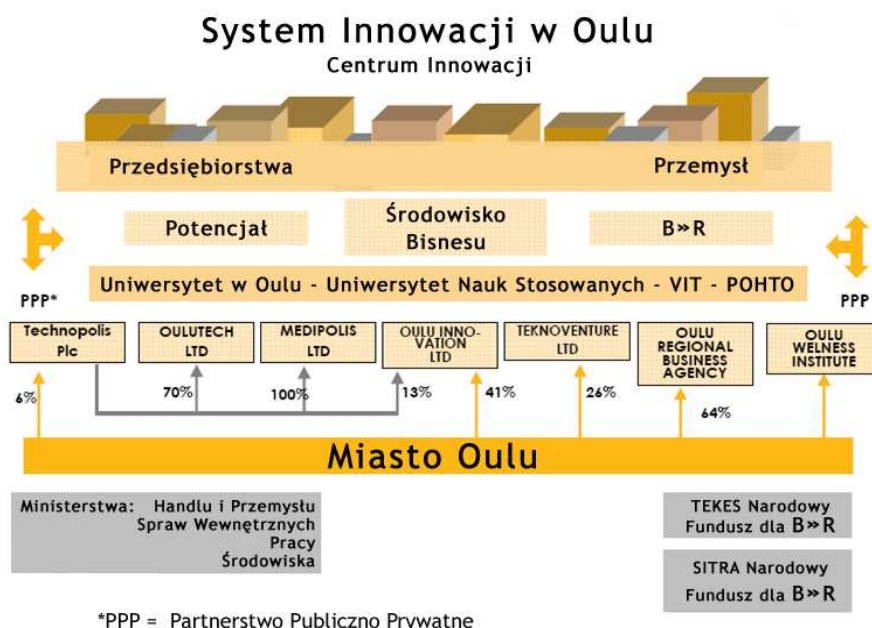
Ważną rolę w tym procesie odgrywają same instytucje naukowe, tworząc mniej lub bardziej sprzyjające warunki dla działań przedsiębiorczych pracowników naukowo – badawczych, strategii zarządzania własnością intelektualną wyższych uczelni i innych instytucji naukowych. Wykorzystanie tych doświadczeń wydaje się ważne i wskazane dla Polski. Na uwagę zasługują podejmowane działania systemowe stymulujące ducha przedsiębiorczości wśród młodych ludzi, sprzyjające nowo powstającym innowacyjnym przedsiębiorstwom. Było to możliwe dzięki opracowaniu elastycznych programów nauczania mających na celu aktywizację przedsiębiorczości, mobilności studentów i pracowników oraz poprawę współpracy między uniwersytetem a pracodawcą w zakresie transferu innowacji i wiedzy. Dobrym przykładem współpracy w dziedzinie transferu wiedzy z sektora naukowego do przemysłu, inkubacji nowych, bardzo często wysokotechnologicznych projektów / pomysłów oraz tworzenia warunków do powstawania i rozwoju firm typu spin off jest przykład uniwersytetu w Helsinkach i Oulu, które są bardzo zaangażowane w szereg działań w tym zakresie<sup>62</sup>.

Uniwersytet w Oulu wraz z Technopolis - publiczną spółką notowaną na giełdzie, której głównymi udziałowcami są miasta Oulu i Vantaa oraz instytucje finansowe, posiada udziały w Oulutech Oy – firmie zlokalizowanej na terenie Parku Technologicznego w Oulu, działającej na rzecz przedsiębiorstw rozpoczynających działalność. Ponadto dużo firm odpryskowych z uniwersytetu lub Narodowego Centrum Badań Technicznych lokuje się na terenie Technopolis Oulu, gdzie – poza powierzchnią do prowadzenia działalności – mogą korzystać z usług biznesowych i osobistych na rzecz rozwoju firm i z różnych programów wspierających. Zlokalizowane tam firmy mogą korzystać min. z usług telekomunikacyjnych, recepcji, ochrony i kontroli dostępu, usług konferencyjnych, pocztowych i biurowych. Wszystkie te usługi są pełnopłatne i nie wchodzi w skład czynszu, który obejmuje tylko wynajem powierzchni. Elementem nie do przecenienia, szczególnie dla nowopowstałych firm odpryskowych, jest możliwość nawiązywania kontaktów biznesowych z innymi lokatorami, m.in. poprzez spotkania, wspólne projekty, szkolenia i seminaria.

### **Rysunek nr 1. System innowacji w Oulu**

---

<sup>62</sup> Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia, Warszawa 2005



Źródło: [www oulu fi](http://www oulu fi)

Inne zasługujące na wyróżnienie doświadczenie fińskie związane z transferem wiedzy do biznesu to rozwiązania na linii Uniwersytet Technologiczny w Helskach i Parku Otaniemii.

Park naukowy Otaniemii – miejsce docelowe dla lokalizacji firm odpryskowych opartych na wiedzy z uniwersytetu oraz Technicznego Centrum Badawczego rozwijał się na terenie kampusu uczelni.

„Model Otaniemii”, kładzie nacisk na różnorodność oraz współpracę. Szczególnie istotna jest bliska współpraca pomiędzy instytucjami badawczymi a firmami, która z kolei warunkuje stały napływ innowacyjnych pomysłów oraz osób z całego świata. Dlatego też można mówić o klastrze, który oprócz firm zlokalizowanych w budynkach parku obejmuje także szereg współpracujących instytucji.

Park Otaniemii, dziś Technopolis Ventures, jest największym inkubatorem w krajach Nordyckich<sup>63</sup>. Jest to naturalne miejsce lokalizacji wysokotechnologicznych firm i organizacji, w dużej części pochodzących z instytucji naukowo-badawczych, w tym z Uniwersytetu Technologicznego w Helskach. Na obszarze Otaniemii zlokalizowanych jest ok. 300 przedsiębiorstw, z czego 60–80 to nowo utworzone firmy, które generują ponad 500 nowych pomysłów biznesowych każdego roku. Powstaje tam ponad 200 patentów rocznie, a blisko 1000 absolwentów każdego roku kończy pobliski uniwersytet.

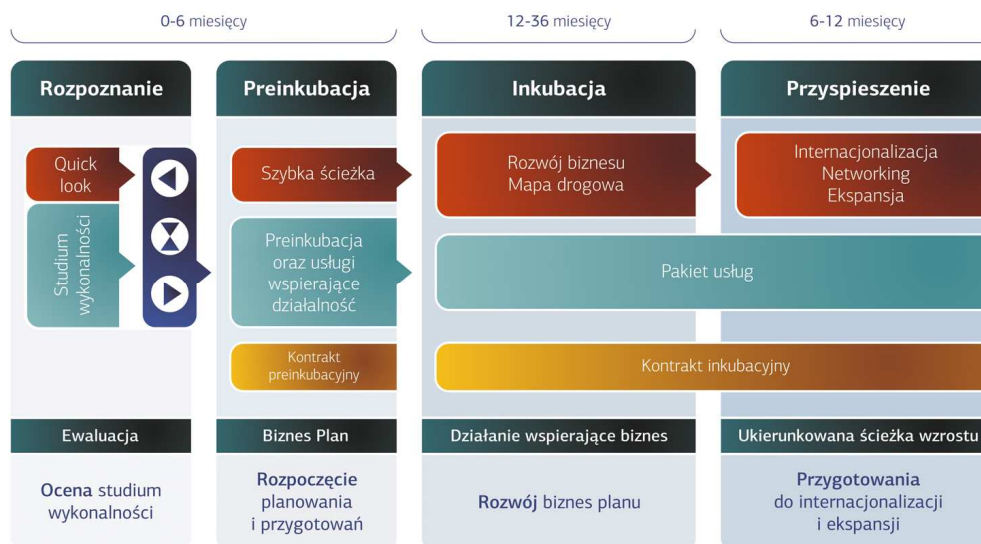
Rozwiązania fińskie również mają bogate doświadczenia w zakresie i funkcjonowaniu programów spierania firm *spin-out*.

Czynnikami sukcesu, dla modelu zastosowanego w programie SPINNO było: prowadzenie usług doradczych, zapewnienie kontaktów biznesowych (poprzez dostęp do istniejących sieci), transfer technologii, posiadanie odpowiedniej infrastruktury i dysponowanie możliwością bezpośredniego wsparcia finansowego. Program Spinno, proponuje różnego rodzaju usługi wspierające od consultingu po venture capital. Model zastosowany w programie Spinno nazwano podejściem pionowym (top-down). W tym modelu budżetowe środki finansowe są przekazywane poprzez narodowy fundusz (TEKES) do sieci instytucji otoczenia biznesowego powiązanych z instytucjami badawczymi. Model pionowy wydaje się być najbardziej właściwy w sytuacji, gdy program krajowy tworzony jest od podstaw a istniejąca baza instytucjonalna jest stosunkowo słaba. Ponadto, najbardziej istotnym czynnikiem sukcesu programu wspierania firm spin-out jest współpraca regionalna pomiędzy instytucjami oraz wykorzystanie sieci regionalnych. Współpraca pomiędzy instytucjami na poziomie regionalnym jest niezbędna dla osiągnięcia odpowiedniej masy krytycznej programu. Jedynie silne sieci regionalne posiadające odpowiednią wiedzę biznesową mogą zapewnić przepływ odpowiednio dużej ilości

<sup>63</sup> „Raport końcowy z badań. Analiza stanu i kierunków rozwoju parków technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

dobrze przygotowanych projektów. Należy zwrócić uwagę, iż głównym koordynatorem regionalnego systemu innowacji jest Miasto Oulu, które było również inicjatorem powstania instytucji wspierających innowacyjny rozwój regionu. Elementem nie do przecenienia, szczególnie dla kwestii związanych z komercjalizacją badań naukowych jest rola dwóch funduszy narodowych SITRA i TEKES, które mają za zadanie finansowanie nowych przedsięwzięć i inicjatyw.

**Rysunek nr 2. Model systemu wsparcia rozwoju firm technologicznych start-up**



Źródło: Technopolis

Wdrożenie powyższego systemu inkubacji pozwoliło na uporządkowanie wielu rozproszonych inicjatyw podejmowanych przez uczelnie wyższe.

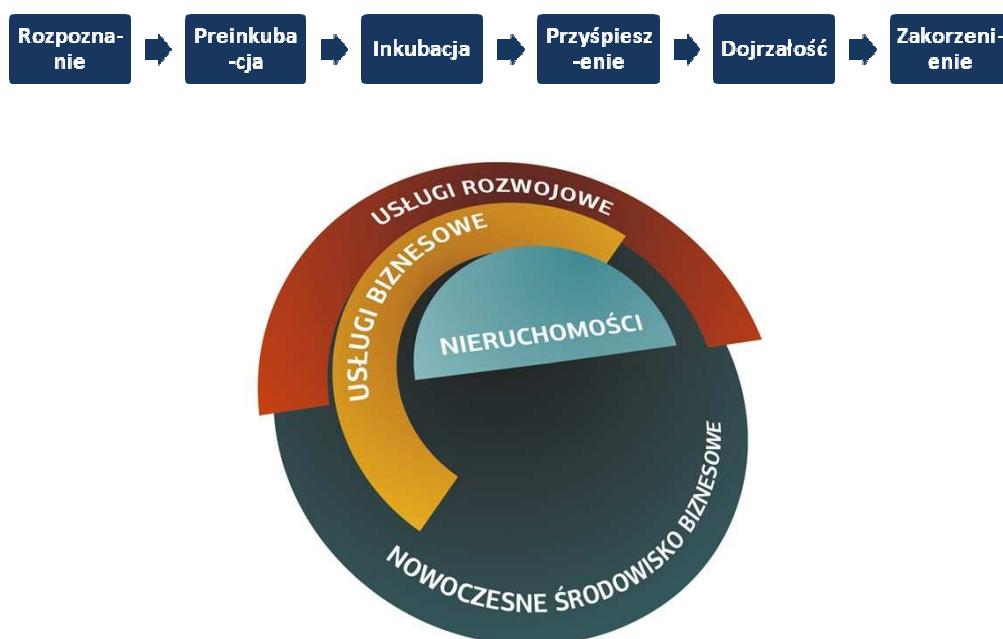
Po pierwsze w obszarze "Edukacji przedsiębiorczości i szkoleń" obejmującego ogólną edukację uczniów w szkołach i studentów na uniwersytetach, jak również pracowników naukowych szkół wyższych oraz jednostek naukowo-badawczych w zakresie przedsiębiorczości i komercjalizacji wyników badań naukowych. Edukację i szkolenia dopełniają spotkania informacyjne i kampanie promocyjne. Te działania są adresowane zbiorowo do potencjalnych przedsiębiorców a nie indywidualnie do poszczególnych osób. Drugim obszarem jest identyfikacja pomysłu. Identyfikacja i pierwszy opis poszczególnych pomysłów na przedsięwzięcie/firmę, które są jeszcze w bardzo początkowym czy wręcz koncepcyjnym stadium oraz analiza ich wykonalności jest głównym celem tego stadium kończącym się na zatwierdzeniu pomysłu i pierwszej ocenie, czy dana osoba jest w stanie być przedsiębiorcą. Identyfikacja i ocena pomysłu prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół ekspertów, który dokonuje oceny potencjału rynkowego przedsięwzięcia oraz jego szans na praktyczne zastosowanie w gospodarce. Pozytywna ocena specjalistów upoważnia pomysłodawcę do opracowania biznes planu, który jest przedmiotem oceny w kolejnym etapie inkubacji. Dopiero pozytywna ocena biznes planu daje podstawy do uruchomienia działalności gospodarczej i przejścia do etapu pełnej inkubacji realizowanej w oparciu o umowę inkubacyjną. Poniżej zaprezentowano działania w ramach drugiego obszaru:

1. Koncentracja tylko na budowie Biznes Planu
2. Przydzielenie własnego opiekuna biznesowego
3. Klient przechodzi przez program MoneyTalks (szukanie potencjalnych źródeł finansowania), Toolkit (doradztwo biznesowe), itp.
4. Przygotowanie Biznes Planu zgodnie ze standardami UE, Banku, Venture Capital, w zależności od wybranych źródeł finansowania
5. Finansowanie
6. Uruchomienie działalności gospodarczej
7. Przejście do programu pełnej inkubacji

Trzecim obszarem jest udokumentowanie realizowalności pomysłu. Jest to stadium przed fazą załączkową przedsiębiorstwa i skupia się na analizie słabych i mocnych stron pomysłów na przedsięwzięcie/firmę oraz potencjalnych przedsiębiorców. W tym stadium przyszli przedsiębiorcy mają szansę na przetestowanie i wypróbowanie swoich pomysłów na przedsięwzięcie/firmę poprzez stworzenie prototypów i udokumentowania ich potencjału rynkowego. Kolejnym znaczącym elementem realizowanym w tej fazie jest opracowanie biznes planu, który zawiera analizy rynku i konkurencji, jak również określenie praw do patentu lub stosownej ochrony praw własności przemysłowej.

Obszar czwarty to „Podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej”. Obejmuje założenie firmy *start-up*, poszukiwanie kapitału załączkowego, podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej i pracowników, w zakresie badania rynku, promocji i marketingu, uregulowań prawnych związanych z wprowadzaniem produktów/usług na różne rynki, poszukiwania inwestorów kapitałowych i budowę sieci kontaktów biznesowych.

**Rysunek nr 3. Koncepcja funkcjonowania parku Technopolis w Finlandii**



Źródło: Technopolis

Ponadto, Finowie położyli większą wagę na intensyfikację współpracy pomiędzy uczelniami i jej kadrami naukowymi a biznesem, administracją i instytucjami wsparcia. Aby skutecznie wspierać te współpracę w sposób ciągły organizują spotkania klubów przedsiębiorców, konkursy, spotkania, seminaria, konferencje, festiwale nauki, wystawy, giełdy i targi innowacji, tworzą i obsługują regionalne portale i bazy danych. Co więcej, opracowali wewnętrzne reguły uczelni w zakresie zarządzania własnością intelektualną i współpracy z firmami odpryskowymi zapewniającymi korzyści dla obu stron. Dobrą praktyką stosowaną przez środowisko fińskie jest również wprowadzanie instrumentów wspierających rozwój rynków na nowe technologie, w szczególności stymulowanie ich strony popytowej. Często wykorzystują techniki foresightu do przewidywania trendów rozwoju technologii i branż gospodarki. Podkreślają rolę finansowania ze środków publicznych badań w obszarach o komercyjnym potencjale i potrzebę większego nacisku na innowacyjne projekty.

### 3. System komercjalizacji projektów wzorniczych – Włochy

Wyniki badań w Polsce wskazują na duży potencjał rozwoju przedsiębiorstw stosujących innowacje oparte na wzornictwie. Jednocześnie polskie uczelnie oraz firmy potrzebują narzędzi oceny i aplikacji wzornictwa, metodyki i procedur wdrażania nowych produktów, przygotowanej kadry i organizacji, a także narzędzi wspomagających zarządzanie rozwojem nowego produktu. Brak skutecznego systemu komercjalizacji projektów wzorniczych powoduje nie wykorzystanie istniejącego potencjału kierunków artystyczno – wzorniczych. Dokonując przeglądu najlepszych praktyk stosowanych w przedmiotowym zakresie można zauważyć we Włoszech efektywny system współpracy dwóch środowisk: nauki i biznesu.

W połowie lat dziewięćdziesiątych, Włosi przeprowadzili badania, które wskazywały na niedostatek zasobów i specjalistycznej wiedzy na temat zarządzania wzornictwem oraz metod oceny efektywności wzornictwa dla rozwoju biznesu, zarówno wśród profesjonalistów zajmujących się wzornictwem w przedsiębiorstwach, jak i ośrodkach akademickich. Badania te stały się motorem do zaciśnięcia współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a nauką i wypracowania skutecznych metod komercjalizacji nowych projektów wzorniczych. Wypracowany model polegał na ścisłej współpracy studentów z przedsiębiorcami, którzy wspólnie pracowali nad projektem: od idei aż do jego praktycznego zastosowania w gospodarce. Zrozumienie przez uczelnie wyższe, iż oczekiwania przedsiębiorców wobec pracowników naukowych, studentów wykraczają poza kształtowanie formy i funkcjonalności produktu i obejmują obszary związane z marketingiem, sprzedażą, logistyką, dystrybucją oraz obsługą klienta, spowodowało, iż wykształcono specjalne programy nauczania dzięki, którym partnerzy wypracowują dobre projekty, które w rezultacie zostają wykorzystane w przemyśle. Dobrze zaprojektowany produkt uwzględnia zarówno uwarunkowania rynku (potrzeby konsumenckie, sytuację ekonomiczną, konkurencję), cele biznesowe firmy, jak i charakter marki. Proponuje nowe (innowacyjne) rozwiązania i technologie, dając nową wartość dla użytkownika, czy też usprawniające proces produkcji lub zgodnie z najnowszymi trendami – będące przyjaznymi dla środowiska.

Umożliwienie realizacji wspólnych projektów przez środowisko akademickie oraz przedsiębiorców doprowadziło do wzajemnych korzyści, tj. prowadzenia badań przemysłowych przez uczelnie wyższe, ukierunkowanych na zaadoptowanie na potrzeby przedsiębiorstw nowej wiedzy, która może być wykorzystana w rozwoju nowych produktów, procesów czy usług lub może przyczynić się do znaczącego udoskonalenia produktów i usług.

Istotnym narzędziem wykorzystywanym przez włoskie uczelnie wyższe jest organizacja spotkań branżowych, mających na celu wsparcie naukowców w nawiązywaniu współpracy z partnerami biznesowymi oraz ułatwienie dla przedsiębiorców w dostępie do potencjału naukowo – badawczego uczelni i jednostek badawczo rozwojowych. Podczas spotkań przedsiębiorcy mają możliwość przedstawiania problemów, z jakimi borykają się w ramach swojej działalności (i które mogłyby zostać rozwiązane przez naukowców), a z drugiej strony badacze mają szansę na zaproponowanie konkretnych rozwiązań, jakie mogą zaoferować firmom z danej branży.

#### **4. Budowa sieci współpracy naukowo – biznesowej – Finlandia**

Budowa nowoczesnej gospodarki bazuje na zdolnościach innowacyjnych, które w coraz większym zakresie zależą od sieciowo zorganizowanej kooperacji o cechach systemów regionalnych, łączących świat biznesu i nauki. Tworzenie zdolności innowacyjnych regionów jest problemem złożonym, wymagającym sieciowego partnerstwa oraz kompleksowego i dynamicznego spojrzenia uwzględniającego szereg uwarunkowań społecznych, kulturowych, gospodarczych i organizacyjnych. Nowoczesne podejście do strategii rozwoju gospodarczego opiera się na poszukiwaniu bezpiecznych i trwałych podstaw rozwoju wewnątrz regionów, przy szerokim wykorzystaniu zaangażowania środowisk lokalnych. Zorientowanie na wspieranie przedsiębiorczości, transfer i komercjalizację technologii, poprawę konkurencyjności lokalne i regionalne programy gospodarcze wymaga profesjonalnej obudowy instytucjonalnej. Jako modelowy wzór dobrej współpracy instytucjonalnej można wskazać Finlandię, gdzie zauważalne są efektywne cechy współpracy świata nauki i biznesu.

1. Fińskie instytucje wsparcia funkcjonują jako coraz ważniejszy filar rozwoju regionalnego, ich włączenie w rozwój ekonomiczny jest szczególnie ważnym procesem. Szeroki wachlarz celów oraz konieczność uwzględnienia lokalnych i regionalnych uwarunkowań determinuje dużą różnorodność form organizacyjnych i instytucjonalnych.
2. Instytucje wspierania rozwoju gospodarczego umożliwiają aktywizację wewnętrznych (endogenicznych) zasobów regionów i pełniejsze wykorzystanie lokalnych czynników wzrostu. W fińskich strategiach rozwoju odchodzi się od zhierarchizowanych struktur bazujących na dużym zakresie interwencjonizmu państwowego, do relacji sieciowych i inicjatyw obywatelskich ułatwiających przenikanie idei i wymianę informacji.

W Finlandii rozwój regionalnego partnerstwa na rzecz rozwoju doprowadził do wykształcenia Regionalnej Sceny Innowacyjnej, której głównymi aktorami są:

- 1) Biznes – małe, średnie i duże firmy;
- 2) Instytucje naukowo-badawcze (uniwersytety i szkoły wyższe, instytuty i laboratoria ..);

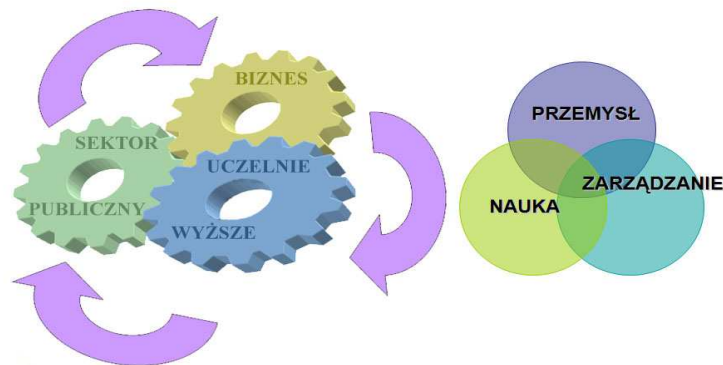
- 3) Władze lokalne i regionalne;
- 4) Instytucje wsparcia i partnerstwa ekonomiczno-społecznego (organizacje pozarządowe i przedstawicielskie biznesu, stowarzyszenia zawodowe, związki zawodowe).

Przedstawiciele każdej z wyodrębnionych grup wnoszą określone zasoby i możliwości, które efektywnie budują gospodarkę opartą na wiedzy.

W odniesieniu do modelu fińskiego na szczególną uwagę zasługuje rola środowiska naukowego oraz instytucji wsparcia biznesowego, które zbudowały elastyczne formy współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi oraz instytutami naukowo-badawczymi w regionach. Nowym wyzwaniem dla szkół wyższych, przy zachowaniu najwyższego poziomu kształcenia i badań, stała się budowa w połączeniu z innymi elementami lokalnego środowiska biznesu „akademickiego klastra” obejmującego jednostki naukowo-badawcze, sieci małych i średnich firm oraz infrastrukturę przedsiębiorczości i transferu technologii. Nowa jakość myślenia oraz działania w ramach instytucji naukowych i edukacyjnych obejmuje:

- szerokie otwarcie na współpracę z biznesem (głównie lokalnymi, małymi firmami); rozwijanie wiedzy oraz rozwiązań technologicznych i organizacyjnych pod potrzeby rynku oraz małych i średnich firm oraz inicjowanie partnerstwa i sieciowych relacji z biznesem
- kształtowanie postaw i budowa zdolności przedsiębiorczych wśród studentów, doktorantów i pracowników naukowych – uniwersytet inkubatorem przedsiębiorczości.

#### ***Rysunek nr 4. Źródło sukcesu systemu innowacji w Finlandii***



Źródło: Oulu, Finlandia

Aktywne działania w sferze edukacji biznesu oraz praktycznego wspierania tworzenia nowych firm, zaowocowały rozwojem sieci przyuczelnianych przedsiębiorstw, tworzących często bardzo nowoczesne i konkurencyjne w skali globalnej klastry. Dla firm powstających przy uczelniach pojawiły się określenia: campus firmy, uczelniane *spin-off*, firmy profesorskie, małe firmy technologiczne czy ogólne pojęcie – przedsiębiorczość intelektualna.

Modele / instrumenty wsparcia nauki i biznesu:

- w działaniach dotyczących komercjalizacji nowych pomysłów z nauki do gospodarki szczególnie efektywny okazuje się model „wynalazca – przedsiębiorcą”, umożliwiający bieżącą korektę nowych rozwiązań pod kątem oczekiwań rynku i konsumentów.
- narastająca presja innowacyjna doprowadziła do skrócenia czasu od pomysłu do rynkowego zastosowania (kto szybszy ten lepszy), co wymusiło przestrzenne zbliżenie firmy i uniwersytetu, naukowca i przedsiębiorcy; innowacja w coraz większym zakresie stała się produktem środowiska, w którym działa przedsiębiorca (środowisko innowacyjne).
- poszukiwanie nowych form zwiększania dochodów szkół wyższych i instytucji naukowych poprzez udrożnienie kanałów komunikacji i współpracy z biznesem, a w konsekwencji sprzedaży technologii i usług badawczych.
- uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej o przygotowanie do praktycznego wykorzystania zdobywanej wiedzy we własnej firmie.
- trudne warunki na rynkach pracy tworzyły niełatwe do pokonania bariery dla ambitnych absolwentów szkół wyższych, natomiast samozatrudnienie stało się relatywnie prostą drogą do przełamania impasu w tym zakresie.
- wizytówką uniwersytetu obok laureatów Nagrody Nobla i innych naukowych nagród oraz najlepszych absolwentów, stały się akademickie firmy odpryskowe (*spin-off*) zakładane przez studentów i pracowników naukowych.

**1. Uzasadnienie, w jaki sposób przedstawione instrumenty/narzędzia/modele/dobre praktyki lub sugerowane rozwiązania możliwe do wypracowanie w ramach projektów współpracy ponadnarodowej posłużą do rozwiązania przedstawionych problemów regionu/kraju/sektora.**

#### **1. Metody komercjalizacji badań naukowych – USA**

Tworzenie nowych firm technologicznych nie jest jedyną drogą prowadzącą do komercjalizacji technologii opracowanych na uczelniach. Jednakże przy sprzyjającym układzie, na który składają się: potencjał rynkowy pomysłu, umiejętności ludzi oraz finansowanie, może to być najlepsza lub nawet jedyna droga prowadząca do sukcesu komercyjnego.

Wdrożenie przedstawionej metody komercjalizacji badań naukowych przyczyni się w sposób bezpośredni do rozwiązania wielu problemów występujących w krajowym systemie szkolnictwa wyższego. Rozwiązania opracowane przez IC2 Institute, Uniwersytet Tekszański w Austin umożliwiają przygotowanie przez pracowników naukowych, studentów i przedsiębiorców profesjonalnych biznes planów dot. komercyjnego zastosowania technologii (wdrożenia).

Organizacja szkoleń zgodnie z metodą amerykańską umożliwi słuchaczom zdobycie niezbędnej wiedzy do komercyjnego zastosowania własnych technologii. Obecnie stosowane metody nauczania przez uczenie wyższe w Polsce nie przygotowują w wystarczającym stopniu pracowników naukowych, studentów do podejmowania działalności gospodarczej. Stąd środowisko akademickie jest negatywnie nastawione do podejmowania aktywności biznesowej. Wyniki badań prowadzonych na polskich uczelniach wyższych pokazują, iż w badanej grupie, poziom intencji dotyczącej założenia własnej firmy zależnej lub niezależnej od uczelni jest dość niski. Niewątpliwie jest to bariera w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Wraz ze wzrostem zainteresowania posiadaniem własnej firmy szanse na rozwój przedsiębiorczości wśród polskich naukowców i studentów będą rosły. Dlatego tak ważne jest zastosowanie praktycznych metod nauczania, które decydują o intencji założenia firmy, co rezultacie będzie miało wpływ na wzrost liczby tworzonych przedsiębiorstw typu *spin off / spin out*.

Realizacja projektów ponadnarodowych umożliwi wykorzystanie do nauki przedsiębiorczości akademickiej programów kształcenia opracowanych w formie modułowej przystosowanych do wykorzystania na każdej uczelni bez względu na profil kształcenia, poziom i zakres przygotowania uczestników. Tego typu programy kształcenia powinny mieć charakter uzupełniający w stosunku do wiedzy przekazywanej w ramach kształcenia

formalnego w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i przygotowania wiedzy / technologii do komercjalizacji. Ponadto powinny być one aktualizowane na bieżąco. Szczególnie istotne dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej są właściwe metody nauczania oraz szczególne kompetencje osób je przeprowadzających. Efektywność realizacji szkoleń jest dużo wyższa, gdy prowadzone są one przez profesjonalnych trenerów przygotowanych najlepiej w systemie Training of Trainers do wdrażania aktywnych metod szkoleniowych. Ma to na celu poprawę efektywności i atrakcyjności prowadzonych szkoleń dla pracowników naukowych, doktorantów i studentów. Istotnym elementem efektywnych szkoleń powinno być także wykorzystywanie absolwentów, którzy przedstawiali by własne doświadczenia.

## **2. Model Funkcjonowania Przedsiębiorczości Akademickiej – Finlandia**

Wspólna realizacja projektów ponadnarodowych mogłaby doprowadzić do dokonania, nowelizacji i wprowadzenia instrumentów prawnych i finansowych przez uczelnie wyższe, stymulujących współpracę jednostek naukowych z przedsiębiorcami i komercjalizację technologii w nowotworzonych firmach odpryskowych. Zaimplementowanie rozwiązań fińskich w tym obszarze doprowadziłoby do opracowania spójnych uczelnianych programów wsparcia przedsiębiorczości akademickiej opartej m.in. na inkubatorach przedsiębiorczości i centrach transferu technologii. W ramach wydatkowanych środków na innowacyjne rozwiązania, nacisk powinien zostać położony na trwałość efektów tych rozwiązań. Niezwykle ważne jest odpowiednie przygotowanie kadr instytucji wsparcia oraz ograniczenie rotacji kadr.

W efekcie zaowocuje to wdrożeniem systemowych rozwiązań w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych i przekształcenie ich w innowacyjne czyli nowe produkty, procesy technologiczne, sposoby wytwarzania i zarządzania. Istotą sprawy jest wypracowanie najbardziej skutecznych i efektywnych mechanizmów transferu wiedzy pomiędzy instytucjami naukowymi a przedsiębiorcami. Analizując instrumenty fińskie można zauważyć, iż wciąż dominuje model tzw. technologicznego pchania (technology push), który zakłada, że należy opracować technologię a następnie szukać mechanizmów i rozwiązań, dzięki którym będzie można zainteresować przedsiębiorstwa jej zakupem lub eksploatacją. Klasycznymi mechanizmami transferu technologii jest tu sprzedaż licencji, patentów i innych praw własności intelektualnej, wynikających z realizacji własnych prac badawczych. Badania mogą zatem stanowić przedmiot komercjalizacji i stanowić dla uczelni dodatkowe źródło dochodów. Dobrym wzorem dla Polski jest odbiurokratyzowanie i zwiększenie efektywności działania jednostek naukowych poprzez powołanie zewnętrznych zależnych podmiotów gospodarczych realizujących te same cele.

Ponadto, realizacja projektów współpracy ponadnarodowej posłuży rozwiązaniu wielu problemów, a w szczególności pomoże w:

1. Wypracowaniu przepisów wspierających związki między prywatnymi podmiotami gospodarczymi a szkołami wyższymi, włącznie z umożliwieniem nauczycielom akademickim pracy w przemyśle w niepełnym wymiarze godzin.
2. Ustaleniu strategii i planu działania na rzecz nauczania i badań w dziedzinie przedsiębiorczości, wcielając działania oparte na praktyce, a także na rzecz zakładania nowych firm typu spin – off.
3. Utworzeniu dokumentacji programowej dla potrzeb utworzenia jednostek ds. nauczania przedsiębiorczości i realizacji programów inkubacji pomysłów biznesowych.
4. Opracowaniu instytucjonalnych zasad dotyczących własności intelektualnej.

Ponadto realizacja projektów przyniesie szereg konkretnych efektów poprawiających wizerunek i pozycję uczelni na rynku:

1. Uatrakcyjni ofertę edukacyjną uczeni wyższej.
2. Poprawi relacje z otoczeniem i lokalnym biznesem.
3. Zwiększy dochody ze współpracy i transferu technologii do firm absolwenckim.
4. Zwiększy liczbę zleceń dla uczelni wyższych i doprowadzi do sponsorowania działalności badawczej.
5. Poprawi wizerunek uczelni.
6. Stworzy możliwości pozyskania dodatkowych środków z programów wspierania przedsiębiorczości technologicznej.
7. Stworzy dodatkowe możliwości zarobkowania dla studentów, pracowników naukowych i inżynierów – technicznych.
8. Wzrost możliwości organizacji atrakcyjnych praktyk zawodowych dla studentów.
9. Rozwoju nowoczesnych form transferu technologii, wspierania przedsiębiorczości i marketingu lokalnego.

## **5. System komercjalizacji projektów wzorniczych – Włochy**

Jednym z podstawowych celów wszystkich inicjatyw podejmowanych na poziomie europejskim jest identyfikacja dobrych praktyk, a więc funkcjonujących programów, które uznane zostały za godne do naśladowania przede wszystkim ze względu na ich skuteczność i oddziaływanie. Do takich można zaliczyć przykład wspierania projektów wzorniczych funkcjonujących we Włoszech. Bazując na sprawdzonym systemie współpracy środowiska naukowo – przemysłowego można śmiało zaryzykować stwierdzenie, iż ten model może być śmiało zaaplikowany w warunkach polskich, czy to na poziomie kraju lub regionu.

Umożliwienie realizacji wspólnych projektów przez środowisko naukowe (artystyczno – projektowe) oraz przedsiębiorców doprowadzi do wzajemnych korzyści, tj. prowadzenia badań przemysłowych przez uczelnie wyższe, ukierunkowanych na zaadoptowanie na potrzeby przedsiębiorstw nowych projektów wzorniczych, które będą mogły być wykorzystane w rozwoju nowych produktów, procesów czy usług lub będą mogły przyczynić się do znaczącego udoskonalenia produktów i usług. Tym samym wiedza wytworzona przez pracowników naukowych i studentów znajdzie zastosowanie w gospodarce.

Zaleca się realizację wspólnych programów prowadzonych najlepiej w trybach konkursowych, co ma bezpośrednie przełożenie na wzrost zainteresowania udziałem w przedmiotowych inicjatywach, jak również wpływa na jakość adresowanego wsparcia. Przykład Wyższej Szkoły Designu w Padwie (Włochy) polegający na poszukiwaniu zapotrzebowania wśród przedsiębiorców na nowe projekty wzornicze, a następnie powierzenie jego wykonania grupom studentów szkoły przyczyniło się zbliżenia tych dwóch także różnych obszarów. Wymierne korzyści zarówno dla studentów i pracowników naukowych w postaci praktycznego zastosowania swojej wiedzy oraz korzyści materialnych dla przedsiębiorców spowodowało i regiony włoskie zaczęły wyróżniać się na mapie Europy w zakresie nowatorskich projektów wzorniczych. Rozwiązanie to jest adaptowalne w warunkach polskich. Niemniej jednak musiałyby zostać poprzedzone intensywnymi działaniami doprowadzającymi do wzrostu świadomości przedsiębiorstw w zakresie korzyści wynikających ze zmiany wyglądu dotychczas produkowanych produktów. Środowisko biznesowe nie jest zgodne w obszarze rozwijania wzornictwa przemysłowego oraz korzyści płynących z niego. Siła tego przekonania jest różna w zależności od branży firmy i rynku, na którym działa. Polskie wzornictwo postrzegane jest jako mniej konkurencyjne wobec europejskiego i światowego, ale stale rozwijające się. Dlatego też, obszar ten wymaga wzmocnienia poprzez implementację rozwiązań / modeli, które sprawdziły się w innych warunkach.

## **6. Budowa sieci współpracy naukowo – biznesowej – Finlandia**

Projekty ponadnarodowe są doskonałym instrumentem służącym do tworzenia tzw. „regionalnej sceny innowacji” i rozwoju sieci współpracy, wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami (Polska - Finlandia), organizowania kampanii informacyjnych i imprez służącym kojarzeniu partnerów i promocji transferu wiedzy i innowacji oraz organizowania zagranicznych stypendiów naukowych dla doktorantów.

Realizacja wspólnych przedsięwzięć powinna służyć również wypracowaniu systemowych narzędzi wspierających współpracę naukowo – biznesową. Wsparcie to winno obejmować publiczne i publiczno – prywatne działania tworzące specyficzne usługi skierowane do wybranych podmiotów / instytucji i struktur uznanych za strategiczne dla rozwoju regionu i kraju. Wspólna implementacja wypracowanych rozwiązań fińskich pozwoliłaby wypracować nowe modele współpracy dwóch środowisk, a jednocześnie uporządkowałaby wiele rozproszonych inicjatyw. Dobrą praktyką byłoby zbudowanie szerokiego partnerstwa pomiędzy szkołami wyższymi a innymi elementami lokalnego środowiska biznesu obejmującego jednostki naukowo-badawcze, sieci małych i średnich firm oraz infrastrukturę przedsiębiorczości i transferu technologii. Zintegrowane partnerstwo instytucjonalne doprowadziłoby do szerokiego otwarcia na współpracę z biznesem. Rozwinęłoby również wiedzę oraz rozwiązania technologiczne i organizacyjne pod potrzeby rynku oraz małych i średnich firm oraz zainicjowałoby różnego rodzaju partnerstwa i sieciowe relacje z biznesem. Instytucje, które odnoszą w Finlandii największe sukcesy we wspieraniu firm spin out posiadają silne powiązania z wydziałami uniwersyteckimi, lokalnym biznesem, instytucjami finansowymi i instytucjami wsparcia biznesu. Utrzymują również kontakty z absolwentami, poszerzając w ten sposób sieć użytecznych powiązań. W praktyce oznacza to, że nawet niewielkie lub regionalne uniwersytety poprzez sieci mogą mieć dostęp do najlepszych ekspertów i poszerzać swoje możliwości finansowania projektów. Te powiązania sieciowe służą także intensywnej wymianie doświadczeń tworzeniu kontaktów pomiędzy środowiskiem uniwersyteckim a przedsiębiorcami.

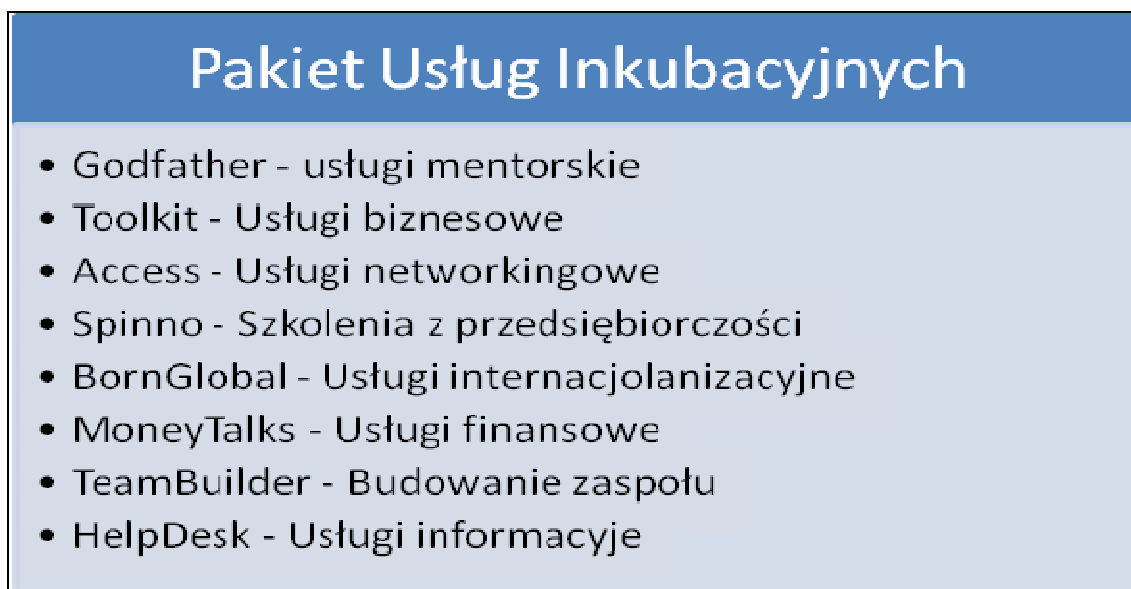
W efekcie prowadzonych działań projektodawcy będą w stanie wyeliminować istniejące problemy, przede wszystkim doprowadzić do zwiększenia świadomości przedsiębiorców na temat możliwości współpracy z

ośrodkami naukowymi. Podejmowanie m.in. działań edukacyjnych i nagłaśnianie możliwości przy wykorzystaniu spotkań, internetu, mediów adresowanych do środowiska biznesu wydaje się koniecznością. Zwłaszcza w sytuacji, w której co piąta firma w Polsce w ogóle nie wie o istnieniu możliwości takiej kooperacji, a co druga z firm, które mogłyby być nią zainteresowane, nie wie jak dotrzeć do odpowiednich ośrodków badawczych.

Istotnym czynnikiem sukcesu programów wsparcia dla współpracy środowiska naukowo – biznesowego jest kooperacja regionalna pomiędzy instytucjami oraz wykorzystania sieci regionalnych. Współpraca pomiędzy instytucjami na poziomie regionalnym jest niezbędna dla osiągnięcia odpowiedniej masy krytycznej programów. Jedynie silne sieci regionalne posiadające odpowiednią wiedzę biznesową mogą zapewnić przepływ odpowiednio dużej ilości dobrze przygotowanych projektów. Poniżej przedstawiono systemowe pakiety wsparcia dla współpracy nauki i biznesu, które jednocześnie stanowią kompleksowy wachlarz usług wspierających komercjalizację badań naukowych oraz tworzenie firm typu spin out / off.

Tzw. usługi inkubacyjne zostały opracowane i są świadczone przez podmioty będące uczestnikami regionalnej sceny innowacji w Finlandii. Stanowią doskonały wzór do implementacji w warunkach polskich na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym.

#### **Rysunek nr 5. Pakiet usług inkubacyjnych w parku technologicznym Technopolis w Finlandii**



Źródło: Technopolis

**Godfather** – usługi mentorskie, polegające na wsparciu przyszłej kadry zarządzającej poprzez stworzenie specyficznych relacji, w której osoba z dużym praktycznym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi przyjmuje zadanie wejścia do biznesu i pomocy w rozwoju zarówno kadry, jak również procesów, które zachodzą w przedsiębiorstwie.

**ToolKit** – narzędzia biznesowe, to instrument świadczący różnego typu doradztwo i konsulting, dostęp do informacji oraz wsparcie finansowe i pośrednictwo w kontaktach z instytucjami ryzyka.

**Access** – usługi networkingowe, polegające na świadczeniu i organizacji licznych spotkań networkingowych mających na celu wymianę informacji między przedsiębiorcami oraz nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych.

**Spinno** – szkolenia, głównie dotyczące rozwoju nowoczesnych form transferu technologii, wspierania przedsiębiorczości i marketingu lokalnego. W ramach tych usług przedsiębiorcy mogą uzyskać fachową pomoc, począwszy od identyfikacji potencjału i potrzeb technologicznych firmy, przez znalezienie właściwej technologii

do rozwoju firmy, przeprowadzenie procesu transferu technologii, czy pomoc w jej wdrożeniu, a kończąc na ocenie powdrożeniowej.

**BodyGuard**, usługi ochrony w zakresie m.in. praw własności intelektualnej. W ramach programu konwersji prowadzi się bardzo staranną dokumentację i kontrolę w zakresie posiadanych zasobów w zakresie praw własności intelektualnej aby uniknąć problemów z niekontrolowanym ujawnieniem informacji przez wynalazców.

**BornGlobal**, usługi internacjonalizacyjne, polegające na wsparciu rozwoju biznesu i włączeniu go do ponadlokalnych sieci biznesowych.

**MoneyTalks**, usługi finansowe, polegające na analizie potencjalnych źródeł finansowania przedsięwzięcia, w podziale na środki publiczne i prywatne.

**TeamBuider** – budowanie zespołu, to pakiet usług polegający na budowaniu zespołów wewnątrz przedsiębiorstwa w celu realizacji określonych przedsięwzięć biznesowych.

**HelpDesk** – usługi eksperckie, polegające na pomocy przyszłej kadry zarządzającej w tworzeniu najlepszych strategii i kierunków rozwoju, wypracowanie przyszłych decyzji, pomoc i kierowanie rozwojem zdolności i kompetencji osób zarządzających w określonej dziedzinie funkcjonowania firmy oraz budowa relacji pomiędzy klientami a zarządem.

Wyżej wymienione narzędzia przygotowane w sposób systemowy są doskonałym elementem wsparcia świadczonym przez sieć zorganizowanych instytucji na rzecz rozwoju współpracy naukowo – biznesowej.

**4. Propozycje kryteriów szczegółowych dla IP/IP2 w kontekście proponowanych rozwiązań - funkcjonujących lub aktualnie tworzonych w innych krajach - dla danego Priorytetu/Działania/Podziałania możliwych do wykorzystania przez IP/IP2 na etapie przygotowywania Planów działania (poprzez kryteria szczegółowe IP/IP2 mogą formułować oczekiwania co do preferowanych rezultatów współpracy ponadnarodowej).**

Należy zwrócić uwagę, iż dofinansowanie z funduszy strukturalnych powinno dotyczyć jedynie tych projektów, które posiadają tzw. wartość dodaną, czyli których wyniki mogą być wykorzystane we wszystkich krajach członkowskich, a nie są specyficzne dla jednego kraju. Typowe projekty powinny dotyczyć porównywania i wdrażania programów funkcjonujących w różnych krajach/regionach i ich efektów, identyfikowanie dobrych praktyk, tworzenie sieci instytucji lub osób, wymiana doświadczeń pomiędzy instytucjami z różnych krajów/regionów, wypracowanie wspólnych programów na podstawie analiz prowadzonych w różnych krajach/regionach, świadczenie usług specjalistycznych.

W celu osiągnięcia efektu wynikającego z realizacji inicjatyw ponadnarodowych należy priorytetowo traktować projekty zakładające implementację rozwiązań systemowych stosowanych w innych krajach/regionach, w szczególności projekty:

1. Na rzecz nauczania i badań w dziedzinie przedsiębiorczości, wcielające działania oparte na praktyce, a także na rzecz zakładania nowych przedsiębiorstw i firm spin off /out.
2. Zwiększające świadomość przedstawicieli uczelni wyższych poprzez akcje promocyjne naświetlające cele, instrumenty, metody oraz korzyści płynące z aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej.
3. Wypracowujące systemowe zasady współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym a biznesem.
4. Wypracowujące metody opracowania oferty współpracy pomiędzy ośrodkiem akademickim a biznesem, która będzie stanowiła identyfikację kluczowych obszarów badawczych służących komercjalizacji wiedzy powstającej na uczelniach wyższych.
5. Uściślające formy, metody i instrumenty aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej, co pozwoli wypracować uczelniane strategie w tym zakresie oraz lepiej planować przygotowanie programów wsparcia.

6. Przygotowujące uczelniane międzynarodowe katalogi dobrych praktyk regulujących kwestie własności intelektualnej, szczegółowych zasad transferu wiedzy do gospodarki, udostępnienia na komercyjnych zasadach aparatury badawczej, laboratoriów, itp.
7. Tworzące powiązania sieciowe w szczególności pomiędzy sferą naukową – biznesową.
8. Budowa regionalnych systemów / sieci innowacji.
9. Mające wpływ na wzrost świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z dobrego wzornictwa przemysłowego.
10. Upowszechniające dobre praktyki w zakresie systemowych metod wsparcia przedsiębiorczości akademickiej.

Najlepszym sposobem efektywnego korzystania z doświadczeń międzynarodowych jest wykorzystanie wszelkich możliwości wykorzystywania projektów ponadnarodowych do budowania synergii tak na poziomie polityki innowacyjnej, jak i programów wsparcia.

### **Bibliografia**

1. Matusiak K. (red) Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2008. SOOIPP.
2. Janusz W., Kozioł K., „*Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*”, PWE, Warszawa 2007.
3. Głodek P. w „*Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*” PARP, Warszawa 2005.
4. European Commission, Expert group report. Management of intellectual property in publicly-funded research organizations: Towards European Guidelines. Directorate General for Research, 2004.
5. European Commission (DG Enterprise), Technology Transfer Institutions in Europe. An Overview. January 2004.
6. Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia, Warszawa 2005
7. Raport końcowy z badań. Analiza stanu i kierunków rozwoju parków technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce”, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

### **Rysunki**

Rysunek nr 1. System innowacji w Oulu

Rysunek nr 2. Model systemu wsparcia rozwoju firm technologicznych start-up

Rysunek nr 3. Koncepcja funkcjonowania parku Technopolis w Finlandii

Rysunek nr 4. Źródło sukcesu systemu innowacji w Finlandii

Rysunek nr 5. Pakiet usług inkubacyjnych w parku technologicznym Technopolis w Finlandii

### **Autor opracowania:**

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