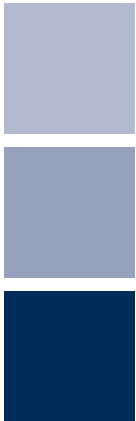


|      |  |  |                                     |
|------|--|--|-------------------------------------|
| 2011 |  |  | Aneta Wilmańska                     |
|      |  |  |                                     |
|      |  |  |                                     |
|      |  |  | Innowacyjność jako czynnik rozwoju? |
|      |  |  | Warszawa, 26 maja 2011 r.           |
|      |  |  |                                     |
|      |  |  |                                     |

## Struktura prezentacji

- 
- Innowacyjność polskiej gospodarki;
  - Przegląd międzynarodowych systemów analizy czynników innowacyjności w krajach UE;
  - Systemy innowacji w wybranych krajach;
  - PARP na rzecz rozwoju innowacyjności w Polsce;
  - PARP na rzecz klastrów;
  - Wyzwania i rekomendacje.

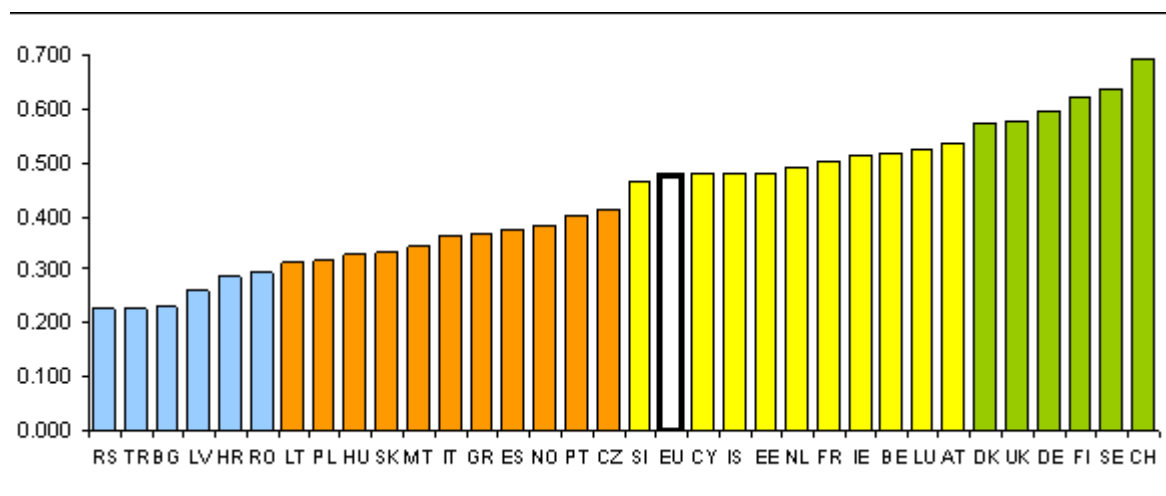
## Obraz polskiego przedsiębiorcy

- Dominujący model to **mikroprzedsiębiorca zatrudniający jedną osobę**;
- **Co drugi przedsiębiorca prowadzi działalność w większym mieście**; tylko 1 na 10 przedsiębiorców jest zlokalizowany na wsi;
- **9 na 10 firm sektora MSP działa na rynku powyżej 5 lat**, im większa firma tym dłuższy jej staż;
- **Przedsiębiorca to osoba dobrze wykształcona** – co drugi ma wykształcenie średnie, kolejne 37% - wyższe;
- **Przedsiębiorca koncentruje się na „tu i teraz”**
  - zaspokaja rynek lokalny, co najwyżej krajowy, jedynie 7 na 100 przedsiębiorców z sektora MSP prowadzi działalność eksportową,
  - uważa, że obecny model działania firmy jest modelem docelowym, głównym celem jest stabilizacja na znanym sobie rynku,
  - ponad połowa przedsiębiorców nie ma długofalowych planów strategicznych,
  - 65% przedsiębiorców działa z miesiąca na miesiąc nie planując działań inwestycyjnych,
  - rzadko podejmują współpracę z otoczeniem, jeśli już to z innymi przedsiębiorcami (co czwarty przedsiębiorca) i ośrodkami szkoleniowo-doradczymi (niemal co drugi przedsiębiorca);
- Przedsiębiorca to częściej mężczyzna, choć **udział kobiet wśród przedsiębiorców wynosi w Polsce 44%** i jest jednym z najwyższych wskaźników w UE.

## Innowacyjność polskiej gospodarki

- Polska - kraj o umiarkowanej innowacyjności (awans w 2009 z grupy krajów nadganiających) z relatywnie wysokim tempem poprawy;
- Syntetyczny wskaźnik innowacyjności SII 2009 dla Polski wynosi 0,317, co stanowi tylko 66,3% indeksu dla UE-27;
- Znacznie większy dystans dzieli Polskę od USA i Japonii – SII dla USA większy od unijnego o 28%, a Japonii o 38% .

**Innowacyjność krajów europejskich (32) i UE-27 w 2009 r. wg syntetycznego indeksu innowacyjności SII.**

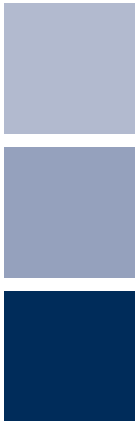


Źródło: European Innovation Scoreboard 2009; ekspertyza „Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników”, zrealizowana przez CASE – Centrum Analiz Społeczno Ekonomicznych na zlecenie PARP, grudzień 2009 r.

## Innowacyjność polskiej gospodarki

- Eksport wyrobów wysokiej techniki kształtuje się na stałym poziomie **3%** eksportu ogółem (średnia UE **17%**);
- Nakłady na B+R w Polsce wynoszą **0,68% PKB** (średnia UE to 1,8%)
- Działalność B+R finansowana głównie przez sektor publiczny (2/3 całkowitych nakładów).  
W 2008 r. kwota 7,7 mld zł przeznaczona na B+R rozkładała się na:
  - **Sektor rządowy - 35%**
  - **Szkoły wyższe - 34%**
  - **Przedsiębiorstwa – 31%**
- Udział nakładów budżetowych na B+R w sektorze rządowym wynosił **48%**, natomiast w sektorze przedsiębiorstw **5,5%** środków ogółem;
- Badania podstawowe to 38% wszystkich nakładów na B+R;
- Najliczniejszą grupę pracowników B+R stanowią pracownicy szkół wyższych (2/3 wszystkich pracowników B+R).

## Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce

- 
- Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle (wdrożyły innowacje w latach 2006-2008) - **21,3%** (2004-2006 – **23,2%**);
  - Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze usług odpowiednio **15,6%** wobec **21,2%**;
  - Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w obszarze B+R – 8,9% nakładów na działalność innowacyjną ogółem;
  - Nakłady na B+R w sektorze prywatnym – 0,2 PKB (2008).

## Odsetek firm innowacyjnych w przemyśle w Polsce i UE

|  |    |            |     |
|--|----|------------|-----|
|  | 1  | Niemcy     | 72% |
|  | 2  | Belgia     | 54% |
|  | 3  | Estonia    | 53% |
|  | 4  | Finlandia  | 53% |
|  | 5  | Irlandia   | 52% |
|  | 6  | Cypr       | 52% |
|  | 7  | Szwecja    | 50% |
|  | 8  | Austria    | 49% |
|  | 9  | Portugalia | 48% |
|  | 10 | Dania      | 46% |

### poniżej 30%:

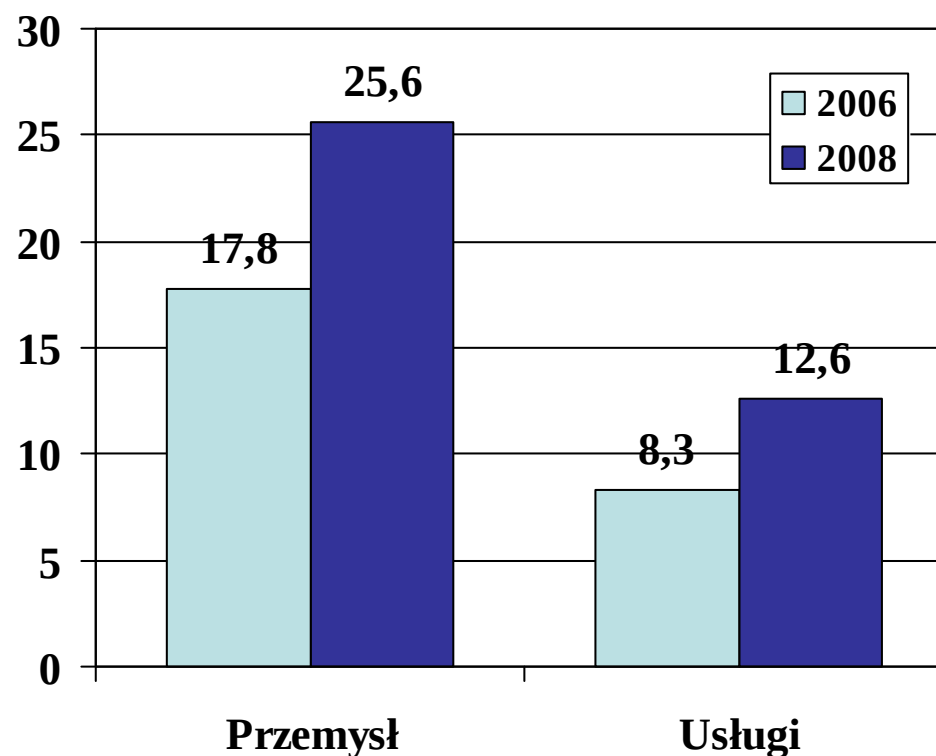
|    |               |            |
|----|---------------|------------|
| 21 | Bułgaria      | 29%        |
| 22 | Łotwa         | 27%        |
| 23 | Słowacja      | 26%        |
| 24 | Litwa         | 26%        |
| 25 | <b>Polska</b> | <b>22%</b> |
| 26 | Węgry         | 22%        |
| 27 | Rumunia       | 22         |

- Polska znajduje się na trzecim od końca miejscu w zestawieniu
- Przepaść dzieli Polskę w stosunku do czołówki UE
- Słabo prezentują się polskie firmy na tle krajów regionu
- Im mniejsze firmy tym zajmują niższą pozycję w zestawieniu
- Polskie małe firmy ostatnie wśród firm z 27 krajów
- Tempo poprawy sytuacji polskich firm nie jest zadowalające

## Nakłady na działalność innowacyjną w 2008 r.



- W przemyśle nakłady ogółem wzrosły o 44%, a w usługach o 52%.
- Nakłady na jedną firmę w przemyśle wzrosły o 45% do 4,7 mln zł.
- Nakłady na jedną firmę w usługach wzrosły o 75% do 4,6 mln zł.
- Nakłady poniosło 16,9 % przedsiębiorstw w przemyśle (w 2006 roku - 20,0%)
- Nakłady poniosło 12,6% firm w sektorze usług (w 2006 - 18,8%).
- Spadły nakłady w małych a wzrosły w średnich i dużych firmach.

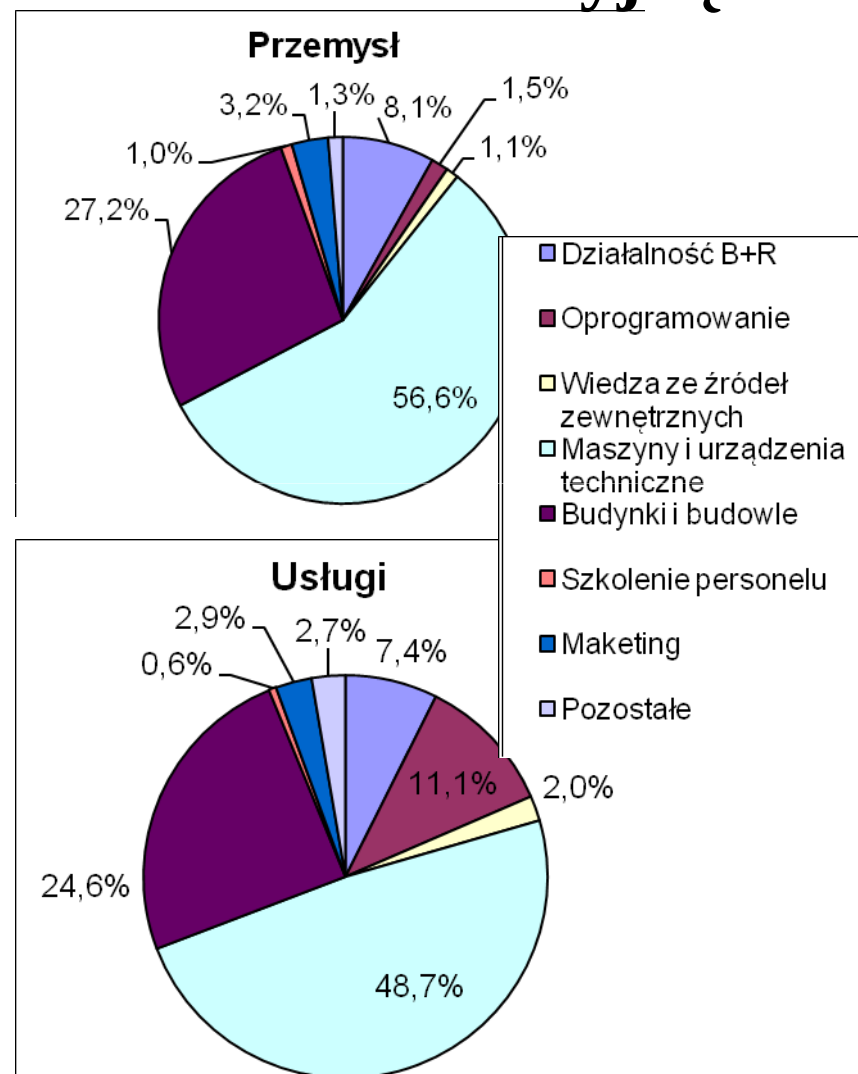


Dane w mld zł

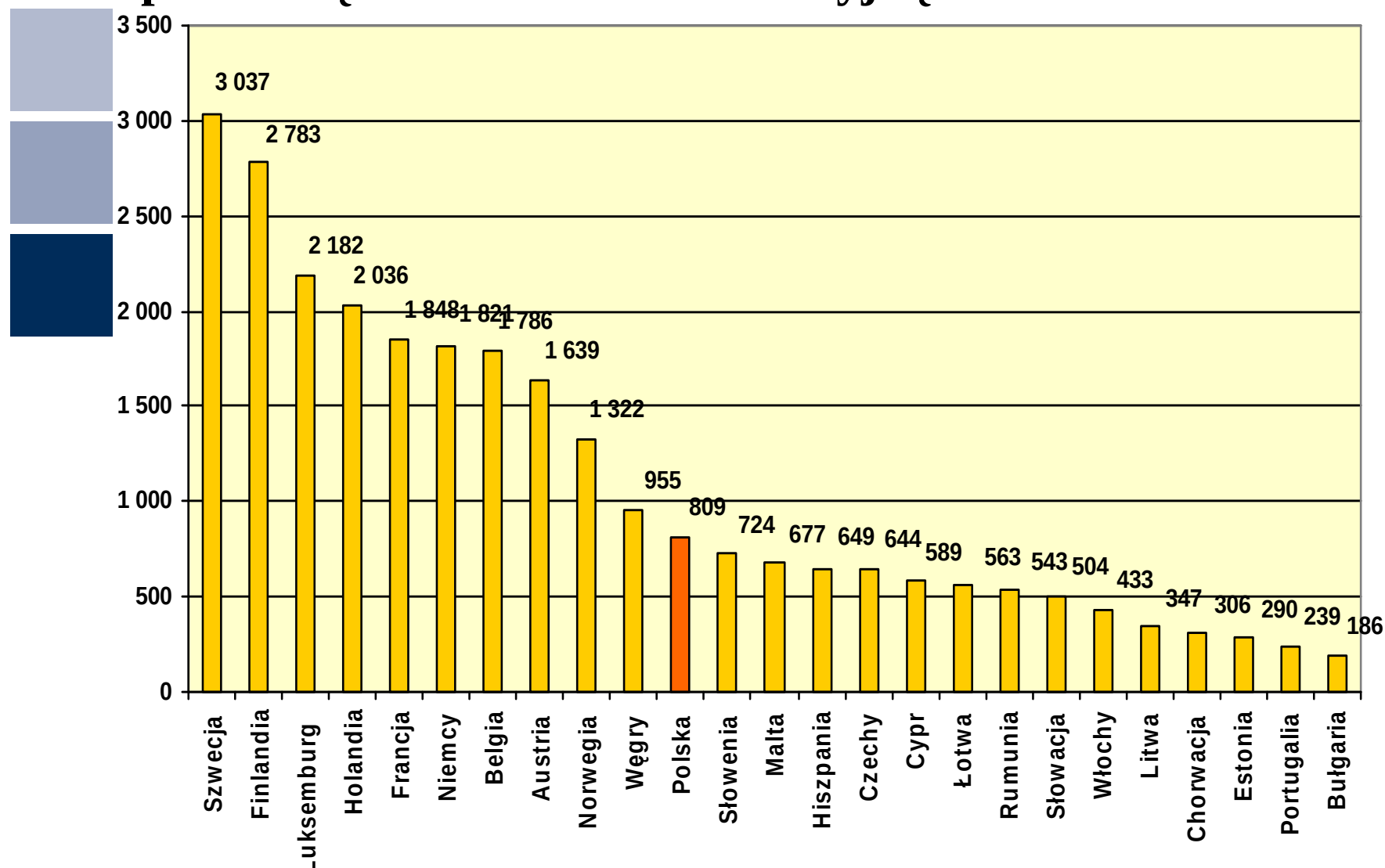


## Struktura nakładów na działalność innowacyjną

- Największy udział w nakładach miały maszyny i urządzenia (57% w przemyśle i 49% w usługach) oraz budynki i budowle (27% w przemyśle i 25% w usługach).
- Wydatki na działalność badawczo-rozwojową w 2008 r. stanowiły 8% nakładów w przemyśle i 7% w sektorze usług. W obu sektorach wydatki spadły w stosunku do 2006 r.



## Nakłady na innowacje na jedno przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną w 2008 r.



## Czy warto inwestować w innowacyjność MSP?

-  Udział MSP w tworzeniu PKB to 47,5%;
-  MSP są miejscem pracy dla ponad 6 mln pracowników (prawie 50% pracujących);
-  Działalność innowacyjną prowadzi ponad 23% aktywnych przedsiębiorstw w Polsce\*;
- Zgodnie z nową Strategią Europa 2020 priorytetem na najbliższe lata powinien być inteligentny, zrównoważony wzrost, oznaczający m.in. wzrost roli innowacji;
- Rozwój przedsiębiorczości w oparciu o innowacyjne rozwiązania warunkuje trwały rozwój gospodarczy.

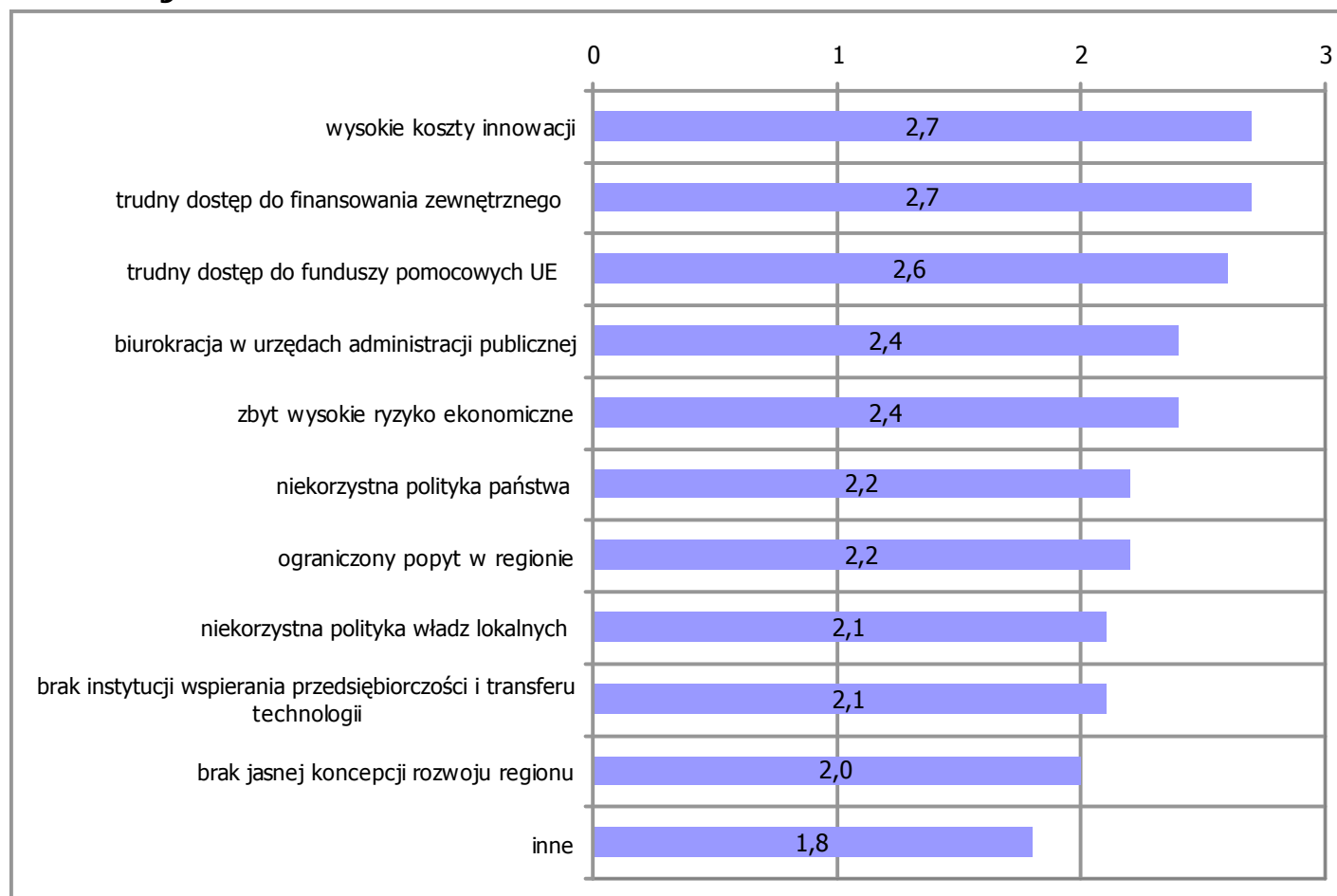
*\* przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 pracowników, dane GUS*

## Czynniki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw

- Kwestie związane z finansami są głównymi czynnikami utrudniającymi wprowadzanie innowacji, które wymieniają mikroprzedsiębiorcy.
- Wśród czynników wewnętrznych największe znaczenie ma **brak lub niewystarczające środki finansowe**.
- Wśród czynników zewnętrznych szczególnie istotne są:
  - **wysokie koszty innowacji;**
  - **trudny dostęp do finansowania zewnętrznego;**
  - **trudny dostęp do funduszy pomocowych UE.**

Jednocześnie ponad 70% MSP dokonuje inwestycji ze środków własnych!

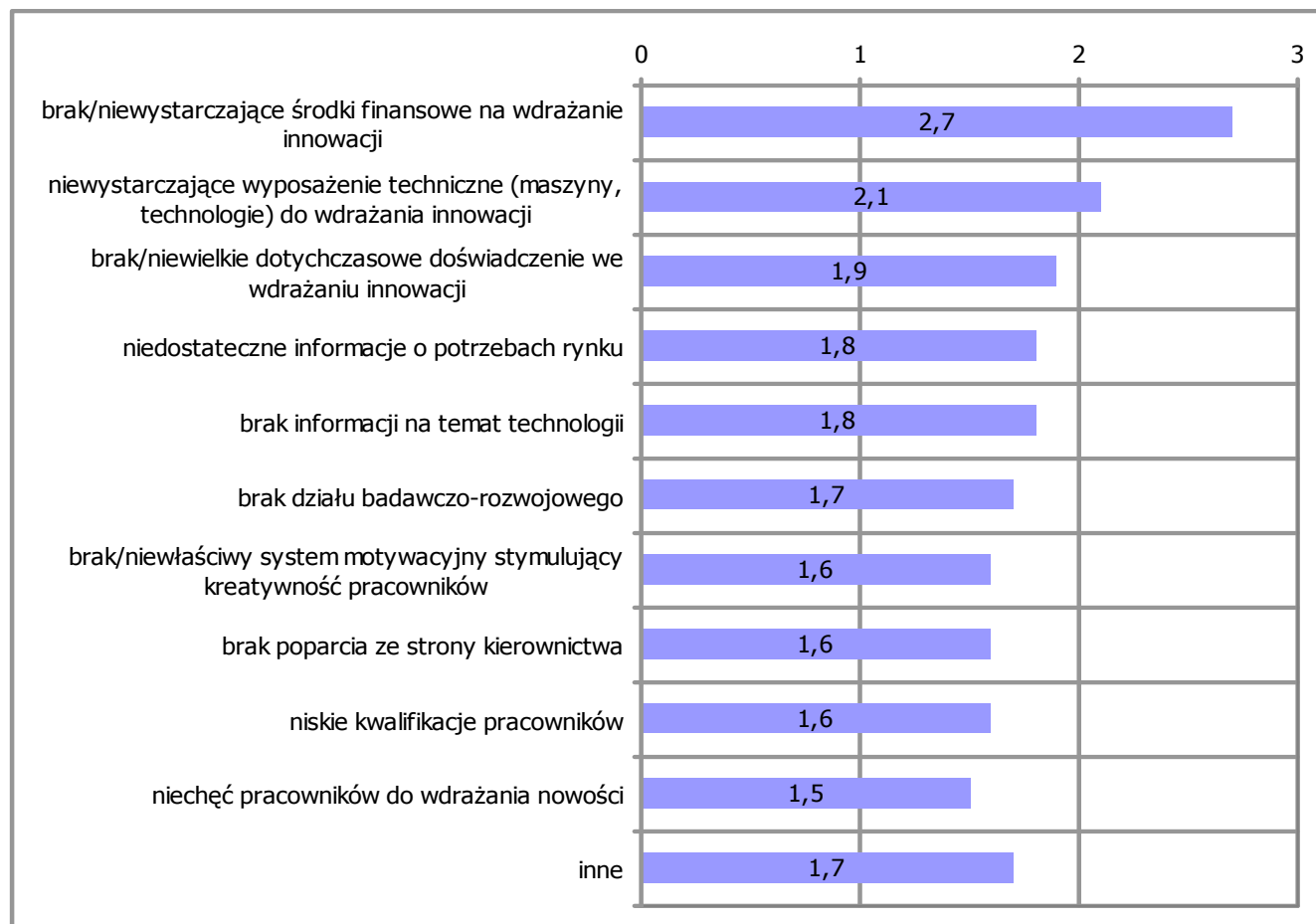
## Znaczenie zewnętrznych czynników utrudniających wprowadzanie innowacji



ocena wg skali: 1 – bez znaczenia, 2 – znaczenie umiarkowane, 3 – znaczenie wysokie

Źródło: badanie PARP.

## Znaczenie wewnętrznych czynników utrudniających wprowadzanie innowacji



ocena wg skali: 1 – bez znaczenia, 2 – znaczenie umiarkowane, 3 – znaczenie wysokie

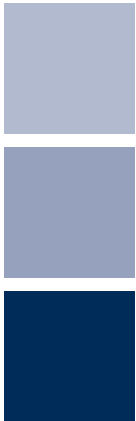
Źródło: badanie PARP.



# **Przegląd międzynarodowych systemów analizy czynników innowacyjności w krajach UE**

- 
- Metodologia European Innovation Scoreboard;
  - Metodologie Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD):
    - Metodologia Oslo;
    - Metodologia Frascati;
  - EUROSTAT;
  - UNESCO;
  - Nornic Industrail Fund;
  - RICYT - La Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología.





# Metodologia European Innovation Scoreboard

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 ICT 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.

# Metodologia Oslo

Najbardziej rozpowszechniona międzynarodowa metodologia statystyk porównawczych innowacyjności, która rozwijana jest od blisko pięćdziesięciu lat. W ramach OECD pracuje Grupa Ekspertów Krajowych ds. Wskaźników Naukowo-Technicznych (NASTI) przy współudziale ekspertów z Sekretariatu OECD oraz innych organizacji i instytucji.

Badania w ramach OECD są prowadzone głównie w obszarach tematycznych dotyczących innowacji:

- Działalność badawczo-rozwojowa (Podręcznik Frascati);
- Bilans płatniczy w dziedzinie techniki;
- Innowacje w przedsiębiorstwach;
- Patenty oraz personel naukowo – techniczny;
- Zasobów ludzkich w sferze S+T (Podręcznik Canberra).



# Metodologia Frascati

Pierwszym podręcznikiem metodologii statystycznej obejmującym zagadnienia z zakresu statystyki nauki i techniki była publikacja pt.

Podręcznik Frascati — Proponowana praktyka standardowa badań statystycznych z zakresu działalności badawczej i prac rozwojowych (Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development — Frascati Manual).

Obecnie obowiązuje wersja z 2002 roku i jest to już szósta edycja podręcznika (pierwsza wersja została opracowana w 1963 roku, a kolejne wydania podręcznika ukazywały się w 1970, 1976, 1981 i 1993 roku).

Opracowanie to jest podstawowym źródłem międzynarodowej metodologii statystycznej z zakresu pozyskiwania i analizowania danych dotyczących działalności badawczo – rozwojowej.



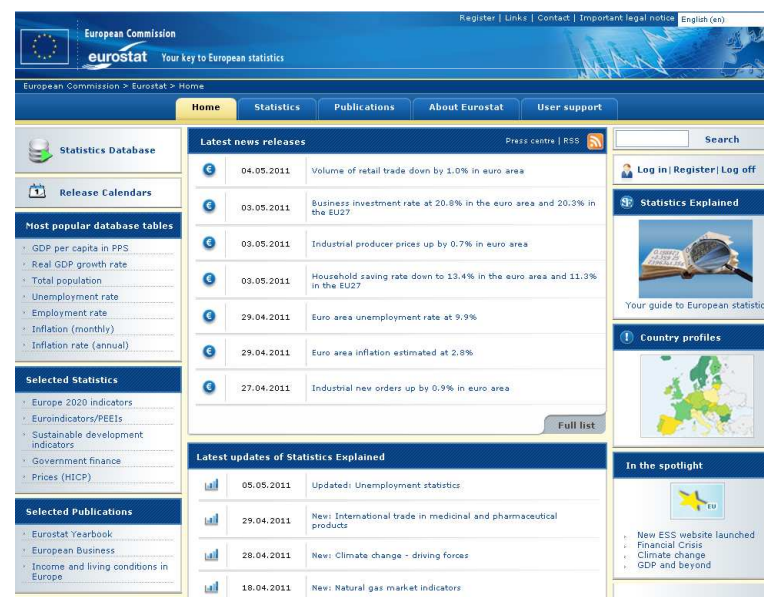
# EUROSTAT

Eurostat powstał w 1972 roku. Zastąpił wcześniejszy Statistical Office of the European Community (SOEC), które funkcjonowało od 1959 r. Wcześniej funkcje statystyczne pełniły: Statistical Division (lata 1954-1959), a od 1952 do 1954 European Community of Steel and Coal Statistical services.

Nowe zasady jego działalności i nowe wytyczne zostały ustanowione w 1987 roku na mocy Jednolitego Aktu Europejskiego.

W wyniku ścisłej współpracy z OECD metodologia Eurostatu jest zbieżna z metodologia prezentowana w Podręcznikach z rodziny Frascati, w tym w szczególności z metodologia działalności statystycznej zaprezentowana w Oslo Manual.

Zalecenia zawarte w Podręczniku Oslo stanowią podstawę metodyczną badań prowadzonych od początku lat 90. w krajach UE i EFTA w ramach wieloletniego projektu badawczego zwanego Community Innovation Survey (w skrócie: program CIS). Do chwili obecnej w ramach tego programu zostały przeprowadzone trzy rundy badań: CIS-1, CIS-2 i CIS-3.



# UNESCO

W 1965 Wydział Statystyki UNESCO (Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury) stworzył system zbioru, analizy i publikacji danych z zakresu nauki i technologii, w tym w szczególności działalności B+R.

Pierwsze eksperymentalne kwestionariusze zbioru danych zostały wysłane do państw członkowskich w 1966 roku, a pierwsze badania rozpoczęto w 1969 roku. Z informacji statystycznych dotyczących przede wszystkim wykwalifikowanego personelu zatrudnionego w działalności badawczo rozwojowej oraz wydatków na B+R zbudowano bazę danych obejmujących obecnie ok. 100 krajów i terytoriów.

Dane te były publikowane regularnie w Roczniku Statystycznym UNESCO oraz wykorzystywane w raportach i analizach np. Światowego Raportu Nauki.

**Od momentu stworzenia Instytutu Statystyki UNESCO (UIS) w 1999 roku, działalność UNESCO polega na analizowaniu potrzeb i możliwości międzynarodowego statystycznego systemu monitorowania działalności naukowo – technicznej, w bliskiej współpracy z OECD oraz Europejskim Biurem Statystycznym (Eurostat).**



# Nornic Industrail Fund



Kraje Półwyspu Skandynawskiego współpracują ze sobą, w celu monitorowania działalności badawczo – rozwojowej od 1960 roku. Do 1987 roku, prace w tym obszarze koordynował Nordforsk (ang. Nordic Co-operative Organisation for Applied Research), który powołał Komitet Statystyczny B+R.

W 1974 roku Komitet opracował „Podręcznik Nordycki”, który stanowił szczegółowy suplement do „Podręcznika rodziny Frascati”. W 1987 roku, Nordforsk połączył się z Nordyckim Funduszem Przemysłowym (NIF), który przejął kontrolę nad Komitetem. Komitet kontynuował swoje prace stawiając sobie za cel priorytetowy rozwój statystyki B+R w krajach skandynawskich.

W 1989 roku, NIF powołał specjalną grupę roboczą ds. badań innowacyjności, która rozpoczęła prace wykorzystując do tego standardowy kwestionariusz pytań. Efektem tych prac było przyjęcie metodologii oraz istotny wkład przy opracowaniu „Podręcznika Oslo”.

W latach 90 działalność grupy roboczej skupiła się na corocznych publikacjach statystyk B+R oraz wskazywaniu na kompleksowy system wskaźników B+R o charakterze długoterminowym.

# RICYT - La Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología

Iberoamerykańska Sieć Wskaźników B+R RICYT (Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología) została stworzona w 1994 roku przez Iberoamerykański Program Rozwoju Nauki i Technologii (CYTED). W skład inicjatywy wchodzi 28 krajów. Celem nadrzędnym RICYT jest promocja rozwoju instrumentów służących pomiarowi oraz analizie działalności naukowo – technicznej w Ameryce Łacińskiej.



Współpraca w ramach RICYT przyjmuje następujące formy:

- warsztaty, podczas, których dyskutowane są problemy natury metodologicznej statystyki B+R na obszarze Ameryki Łacińskiej. Efektem tych warsztatów jest „Podrecznik Bogotá” stanowiący źródło przyjętej metodologii dla statystyki technicznych innowacji;
- publikacje wskaźników dla poszczególnych regionów Ameryki Łacińskiej;
- tworzenie mechanizmów wzajemnej współpracy w Ameryce Łacińskiej w zakresie metodologii badań;
- popularyzowanie wyników działalności RICYT poprzez biuletyny informacyjne oraz stronę internetową prezentującą zaktualizowane wskaźniki.



# **Narodowe Systemy Innowacji – wybrane przykłady**



## Narodowy System Innowacji – definicja pojęcia



Narodowy System Innowacji to wg przyjętej w pracach OECD definicji Metcalfe’a **kompleks wyodrębnionych instytucji, które wspólnie i indywidualnie wnoszą wkład do rozwoju i rozprzestrzeniania nowej technologii**, i które tworzą zrąb, w ramach którego rządy formułują i realizują politykę mającą za zadanie oddziaływanie na procesy innowacyjne. Jako taki, jest więc to system wzajemnie powiązanych instytucji mających tworzyć, przechowywać i przekazywać wiedzę i umiejętności leżące u podstaw nowych technologii

(Metcalfe S., „The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives”, w: P. Stoneman (ed.), Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change, Blackwell, Londyn, 1995 r.).

# Narodowy System Innowacji w Polsce

**Kluczowe instytucje publiczne - instytucje nadzorujące i kreujące politykę innowacji**

**MG, MNiSW, MRR**

**Instytucje publiczne – instytucje realizujące politykę innowacji**

**NCBiR, PARP, KFK, ARP, BGK**

**poziom regionalny - UM**

**Inne ważne podmioty systemu innowacji – instytucje pośredniczące między gospodarką a B+R**

NOT, parki technologiczne, centra innowacji (CTT), inkubatory, fundusze inwestycyjne, jednostki naukowe

**PRZEDSIĘBIORCY**

## Dokumenty kształtujące polityką innowacji w Polsce do roku 2020

- **Strategia Europa 2020** oraz inicjatywy przewodnie KE (Unia innowacji, Europejska Agenda Cyfrowa, Europa efektywnie korzystająca z zasobów, Polityka przemysłowa w dobie globalizacji);
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030
- Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020
- Krajowy Program Reform
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki
- Program Rozwoju Przedsiębiorstw

# Systemy innowacji w wybranych krajach

## Fiński model finansowania firm start-up

TEKES- Fińska Agencja ds. Technologii i Innowacji, TE- Regionalne Agencje Rozwoju, Fińska Fundacja ds. Wynalazków.

**Program TULI** finansowany przez TEKES a zarządzany przez centra transferu własnej technologii uniwersytetów i instytutów badawczych. Obowiązuje on do roku 2014 i może przeznaczyć maksymalnie **55000 euro na jeden pomysł o potencjale komercyjnym**. Celem tego rodzaju finansowania jest w pierwszej kolejności **znalezienie najbardziej obiecujących pomysłów biznesowych, wywodzących się ze środowiska naukowego**, a następnie udzielenie ich twórcom pomocy w zakresie oceny nowych projektów oraz wsparcia w procesie komercjalizacji badań.



**Nowo zarejestrowana firma** w Finlandii może liczyć, bezpośrednio po jej utworzeniu, na wsparcie pochodzące z Regionalnych Agencji Rozwoju (centra TE). Jak wskazuje raport: „Ocena Fińskiego Krajowego Systemu Innowacji” z 2009 roku, obecnie istnieje w Finlandii 15 Agencji zatrudniających ok. 1800 specjalistów. Agencje te otrzymują środki bezpośrednio z Ministerstwa Gospodarki i Zatrudnienia i stosują indywidualne podejście, dostosowane do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Finansowanie, dzięki alokowaniu za pośrednictwem agencji regionalnych, może być także dostosowane do sytuacji panującej w konkretnym regionie.

# Systemy innowacji w wybranych krajach

**Program innowacyjnej dzielnicy w Barcelonie - 22@Barcelona - the innovation district.**

**Od 2005 roku** po okresie tworzenia infrastruktury rozpoczęto realizację strategii klastrowej, która stanowi kluczowe działanie w ramach **projektu 22@**.

22@Barcelona jest jednym z głównych projektów gospodarczych i biznesowych Barcelony, a jego **celem jest tworzenie naukowych, technologicznych i kulturowych powiązań**. Różne grupy instytucji są konsolidowane w dzielnicy innowacji w takich dziedzinach, jak: **media, ICT (technologie informacyjne i komunikacyjne), technologie medyczne, Energia i Design**. Model klastra wzmacnia konkurencyjność i innowacyjność oraz proces internacjonalizacji podmiotów gospodarczych poprzez koncentrację przedsiębiorstw, publicznych instytucji, uniwersytetów i ośrodków badawczych w sektorach uznanych za strategiczne.

Najważniejsze czynnikami, które mają wpływ na sukces strategii klastrowej są:

- Obecność dużych strategicznych firm z danego sektora;
- Obecność instytucji wspierających rozwój klastra (np. Centrum Design'u które promuje działania z tego sektora);
- Zlokalizowanie w dzielnicy innowacji wydziałów uczelni wyższych powiązanych z daną branżą;
- Funkcjonowanie aktywnych centrów technologii w poszczególnych dziedzinach;
- Zaplecze socjalne dla pracowników, naukowców, studentów;
- Specjalne usługi inkubacji dla przedsiębiorców.



# Systemy innowacji w wybranych krajach

## Industrial Dynamics - Sieć Wsparcia Innowacji w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach Zachodniej Szwecji

Sieć Industrial Dynamics ma na celu **nawiązywanie długofalowej współpracy z przedsiębiorcami i pracę nad rozwiązywaniem problemów, z jakimi borykają się MŚP**. W skład sieci wchodzi obecnie cztery Uniwersytety, pięć instytucji badań stosowanych i trzy agencje rozwoju regionalnego, wszystkie zlokalizowane w regionie Västra Götaland (Zachodnia Szwecja).

Organizacja Industrial Dynamics **inicjuje kontakt z przedsiębiorstwem, oferując audyt, służący rozpoznaniu jego potrzeb w zakresie innowacyjności**, a także szans dalszego rozwoju. W zależności od profilu działalności firmy oraz potrzeb, zostaje jej przydzielony **konsultant dysponujący odpowiednią wiedzą tematyczną i doświadczeniem**. Ten pierwszy kontakt jest bezpłatny, często towarzyszy mu rozwiązanie prostego problemu (tzw. mikro projekt), by pokazać firmie potencjalne korzyści płynące ze współpracy z siecią i by zbudować zaufanie. Konsultant jest przydzielany do firmy na stałe, budując porozumienie, coraz lepiej rozpoznając jej potrzeby i odpowiadając na nie. **Efektem pracy konsultantów są projekty badawcze, finansowane przez firmę- zlecniodawcę lub też w ramach krajowych programów finansujących**. Kompetencje konsultantów i zaufanie do nich jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

Sieć nawiązuje rocznie 700 nowych kontaktów z przedsiębiorstwami, przeprowadzanych jest 350 audytów i podejmowanych 75 projektów badawczych, co skutkuje zwiększeniem poziomu innowacyjności regionalnych MŚP oraz tworzeniem nowych miejsc pracy.

# Systemy innowacji w wybranych krajach

## Intellectual Property Office – Urząd Patentowy Wielkiej Brytanii

W 2003 roku z upoważnienia brytyjskiego Ministerstwa Skarbu utworzono specjalną komisję do oceny uwarunkowań współpracy nauki i przemysłu Wielkiej Brytanii. Przewodniczącym komisji został **Richard Lambert**. Celem tej inicjatywy było przygotowanie: raportu na temat możliwości współpracy na linii uniwersytety – przedsiębiorcy; zidentyfikowanie efektywnych przykładów współpracy biznesu i uniwersytetów, które mogłyby być użyte jako dobre praktyki; zaproponowanie pomysłów i zainicjowanie debaty w celu ukształtowania właściwej polityki w tym zakresie.

Główne rezultatem działań było opracowanie narzędzia „Lambert tool-kit” :

- ułatwienie całego procesu negocjacyjnego pomiędzy zainteresowanymi stronami;
- zminimalizowanie czasu i nakładów związanych z zawarciem umowy;
- dostarczenie przykładów dobrych praktyk ułatwiających podjęcie odpowiedniej decyzji.

Kompleksowe narzędzie “The Lambert Toolkit” składa się obecnie z wzorcowych porozumień dwu i wielostronnych (Model Research Collaboration Agreements - one to one i Model Consortium Agreements - multi-party), przewodnika ułatwiającego wybór właściwej umowy (Decision Guide) oraz wytycznych na temat własności intelektualnej (Guidance notes).

Opracowano 9 modelowych porozumień: w pierwszym etapie projektu 5 porozumień dwustronnych (ponumerowanych od 1 do 5), a w kolejnym etapie 4 porozumienia (ponumerowane od a do d) dotycząc modeli konsorcjum (czyli porozumień wielostronnych).

# Systemy innowacji w wybranych krajach

## Intellectual Assets Centre (IAC) (Scottish Intellectual Asset Management Ltd)

Centrum Aktywów Intelektualnych **jest pierwszym w Szkocji i Europie** ośrodkiem informacyjnym i doradczym dla MSP w zakresie **zarządzania aktywami intelektualnymi** tj. własnością intelektualną (prawa autorskie, patenty, znaki towarowe itd.) oraz wszelkimi wartościami intelektualnymi o znaczeniu biznesowym (know-how, doświadczenie biznesowe itd.).

Jednym z celów jest **podnoszenie świadomości na temat znaczenia aktywów intelektualnych w przedsiębiorstwach**. Cel ten jest realizowany poprzez wydawnictwa, konferencje, warsztaty i seminaria. Poza tym Centrum świadczy usługi doradcze dla indywidualnych przedsiębiorstw. Oprócz wymienionych aktywności IAC angażuje się również w działania lobbingowe i legislacyjne, wpływając na rząd i organizacje działające na rzecz przedsiębiorczości.

Na stronie internetowej IAC udostępniana jest stale **baza narzędzi pomocnych w zarządzaniu własnością intelektualną**. Baza jest ciągle rozwijana, doskonalona i uzupełniana o nowe narzędzia.





# Systemy innowacji w wybranych krajach

**ISIS innovation - model transferu technologii z Uniwersytetu w Oxfordzie przez spółkę komercjalizującą prawa własności intelektualnej.**

ISIS jest spółką należącą w całości do Uniwersytetu, a jej misją jest **pomoc w komercjalizacji wyników badań prowadzonych na Uniwersytecie Oxfordzkim**. Jej działalność obejmuje **identyfikację, szacowanie wartości i ochronę własności intelektualnej** projektów prowadzonych przez pracowników Oxford University. Klientom zewnętrznym ISIS ułatwia dostęp do wiedzy i doświadczenia Uniwersytetu, a pracownikom uczelni zapewnia doradztwo dotyczące komercjalizacji i transferu technologii. Komercjalizacja wiedzy Uniwersytetu **przebiega w trzech głównych etapach**: udzielanie licencji zainteresowanym przedsiębiorstwom, zakładanie spółek spin-off oraz pośrednictwo w świadczeniu usług eksperckich i konsultingowych przez pracowników Uniwersytetu klientom z zewnątrz.



Od roku 1997 do 2005 przychody z komercjalizacji **rosły stopniowo, aż przekroczyły koszty z ochrony patentowej**. Dało to argument do przekonania władz Uczelni, że inwestycja w zwiększoną ochronę patentową się zwraca i warto zwiększyć wydatki na ten cel.

# Systemy innowacji w wybranych krajach

## PATENT BOX – nowy pomysł UK



Celem projektu jest **zachęcenie międzynarodowych korporacji do umiejscowienia swoich działań B+R i innych działań innowacyjnych a terenie UK**. Inicjatywa ma również powstrzymać wychodzenie firm poza rynek brytyjski z tym rodzajem aktywności – szczególnie w odniesieniu do międzynarodowych korporacji zarządzanych przez stronę brytyjską.

**Propozycja:** wprowadzenie rozwiązania, które **nagradza za osiągnięcie zysków** z patentów „PATENT BOX”. Zyski z patentów byłyby opodatkowane na poziomie 10%. W UK obecnie wysokość podatku dla firm wynosi 28%, do 2014 r. ma spaść do 24%.

### Szczegóły rozwiązania:

- Preferencyjna stawka będzie się odnosić tylko do patentów (nie do znaków towarowych, wzornictwa). Opatentowana technologia ma znacznie większe wpływ na rozwój B+R, niż wyżej wspomniane działania;
- **Preferencyjna stawka** będzie się odnosić zarówno do dochodu wpływającego z praw autorskich, jak i z „embedded income” zawarty w cenie opatentowanego produktu;
- Patent box będzie się odnosić do **dochodu netto z patentu**;
- Patent box ma być wprowadzony w **2013 r.**

# Systemy innowacji w wybranych krajach

## StartUp Britain - nowy projekt dla StarUp'ów w Wielkiej Brytanii

Głównym atutem projektu jest unikalny portal internetowy, gromadzący w jednym miejscu szeroką gamę istniejących zasobów dostępnych dla przedsiębiorców. Zostaną one uzupełnione o szereg nowych narzędzi oferowanych przez globalne koncerny zaangażowane w projekt.



Strona powstała we współpracy z wieloma korporacjami, przedsiębiorstwami i organizacjami, zawiera ogromne ilości materiałów, porad dotyczących spraw związanych z prowadzeniem i rozwijaniem biznesu. Serwis to przede wszystkim baza wiedzy, linków, porad dla przedsiębiorców.

Przyszli lub obecni przedsiębiorcy mogą też odnaleźć najlepsze oferty usługowe i uzyskiwać na nie zniżki. W planach jest stworzenie rozbudowane "rynku usług" dla firm.



# **Rola PARP w systemie innowacji w Polsce**

## PARP na rzecz rozwoju przedsiębiorczości

PARP jest rządową agencją podległą Ministrowi Gospodarki, powołaną na podstawie ustawy z dnia 9 listopada 2000 r.

### Główne zadania:

- rozwój przedsiębiorczości i działalności innowacyjnej;
- wdrażanie nowych technik;
- rozwój eksportu;
- rozwój regionalny;
- tworzenie nowych miejsc pracy;
- przeciwdziałanie bezrobociu;
- rozwój zasobów ludzkich;
- rozwój potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców.

### Informacje o organizacji PARP:

- Rada Nadzorcza;
- Prezes, Zastępcy Prezesa (3);
- 23 komórki organizacyjne;
- ponad 520 pracowników;
- 12 tys. Beneficjentów;
- budżet 2011 - 5,3 mld PLN.

## **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - strategia**

### **MISJA**

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

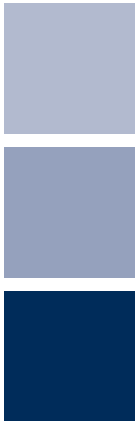
**PARP – PARTNEREM W DRODZE DO SUKCESU TWOJEJ FIRMY**

### **WIZJA**

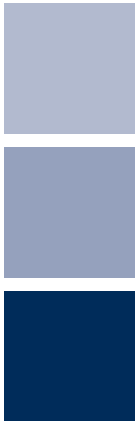
**PARP jest nowoczesną instytucją, gwarantującą wysoką jakość realizacji działań i sprawność wydatkowania środków, która opiera się na profesjonalizmie kadr oraz partnerskiej współpracy z klientami i podmiotami zewnętrznymi.**

**INNOWACYJNA ADMINISTRACJA DLA INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW**

## Rodzaje działań realizowanych przez PARP

- 
- Działalność badawczo – analityczna, w tym OSR oraz ewaluacje;
  - Stymulowanie postaw przedsiębiorczych i proinnowacyjnych;
  - Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorców;
  - Bezpośrednie wsparcie IOB;
  - Współpraca z partnerami na rzecz rozwoju przedsiębiorczości oraz innowacyjności.

## Badania i analizy realizowane przez PARP

- 
- *Społeczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej;*
  - *Determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce;*
  - *Badanie innowacyjności mikroprzedsiębiorstw;*
  - *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki;*
  - *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w MSP;*
  - *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki;*
  - *Nowe podejście do zamówień publicznych;*
  - *Ewaluacja Regionalnych Strategii Innowacji.*



## Stymulowanie postaw proinnowacyjnych (1/2)

Działania w zakresie promowania innowacyjności:

- kampania promująca postawy proinnowacyjne;
- kampania promująca postawy przedsiębiorcze;
- utworzenie Krajowych Punktów Kontaktowych dla beneficjentów Programu Ramowego na Rzecz Konkurencyjności i Innowacji 2007-2013 (CIP) – PARP w roli koordynatora w stosunku do KPK, również własne działania promujące Program CIP.

## Stymulowanie postaw proinnowacyjnych (2/2)

- Konkurs „Polski Produkt Przyszłości” – upowszechnia osiągnięcia twórców innowacyjnych wyrobów i technologii;
- Akademia PARP – to portal edukacyjny z systemem bezpłatnych szkoleń internetowych;
- Portal Innowacji – portal [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl) służy kreowaniu postaw przedsiębiorczych i proinnowacyjnych w środowisku akademickim oraz promocji polskich nowatorskich rozwiązań w kraju i poza jego granicami;
- Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw – forum dyskusyjno-informacyjne skierowane do przedsiębiorców, którego celem jest oddziaływanie na poprawę warunków tworzenia i rozwoju innowacyjnych MSP;
- Wspieramy e-biznes – portal [www.web.gov.pl](http://www.web.gov.pl) to platforma wymiany wiedzy i doświadczeń dla społeczności przedsiębiorców, którzy tworzą e-biznes i rozwiązania B2B.



Klub  
Innowacyjnych  
Przedsiębiorstw



## Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw w ramach PO IG, POKL (1/2)

- innowacyjne inwestycje;
- prace B+R i wdrażanie wyników prac B+R;
- rozwijanie działalności B+R przedsiębiorstw;
- ochronę własności przemysłowej;
- wzornictwo przemysłowe;
- rozwój e-usług;
- doradztwo w zakresie wchodzenia przedsiębiorców na rynki zagraniczne;
- doradztwo i wsparcie w pozyskiwaniu zewnętrznego finansowania;
- zakup usług doradczych mających na celu pozyskanie inwestora;
- doradztwo w zakresie transferu technologii (via ośrodki KSI);
- rozwój klastrów (doradztwo, szkolenia, inwestycje);
- szkolenia pracowników, przedsiębiorców, w tym wynikające ze strategii firm w zakresie rozwoju kadr.

## Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw - działania finansowane z budżetu państwa (2/2)

- **Bony na innowacje** – wsparcie dla mikro i małych przedsiębiorstw, rozwój współpracy pomiędzy małymi przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi,  
budżet : **8,60 mln PLN** (2011);
- **Pożyczka na innowacje** – wsparcie MSP na projekty o charakterze innowacyjnym,  
budżet: **1 mln PLN** (2011);
- **Wsparcie na uzyskanie grantu** – wsparcie udziału MSP w międzynarodowych programach innowacyjnych,  
budżet: **8 mln PLN** (2010 -2012) planowane do uruchomienia czerwiec 2011.

## **Bezpośrednie wsparcie IOB PO IG, POKL, PORPW – działania wdrażane przez PARP**

- wsparcie dla parków technologicznych i centrów transferu technologii (szkolenia, doradztwo, inwestycje, promocja);
- wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu działających na rzecz rozwoju innowacyjności, w tym KSU (KSI, PK, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe);
- rozwijanie alternatywnych form zewnętrznego finansowania rozwoju przedsiębiorstw;
- wsparcie innowacyjnej infrastruktury w Polsce Wschodniej.

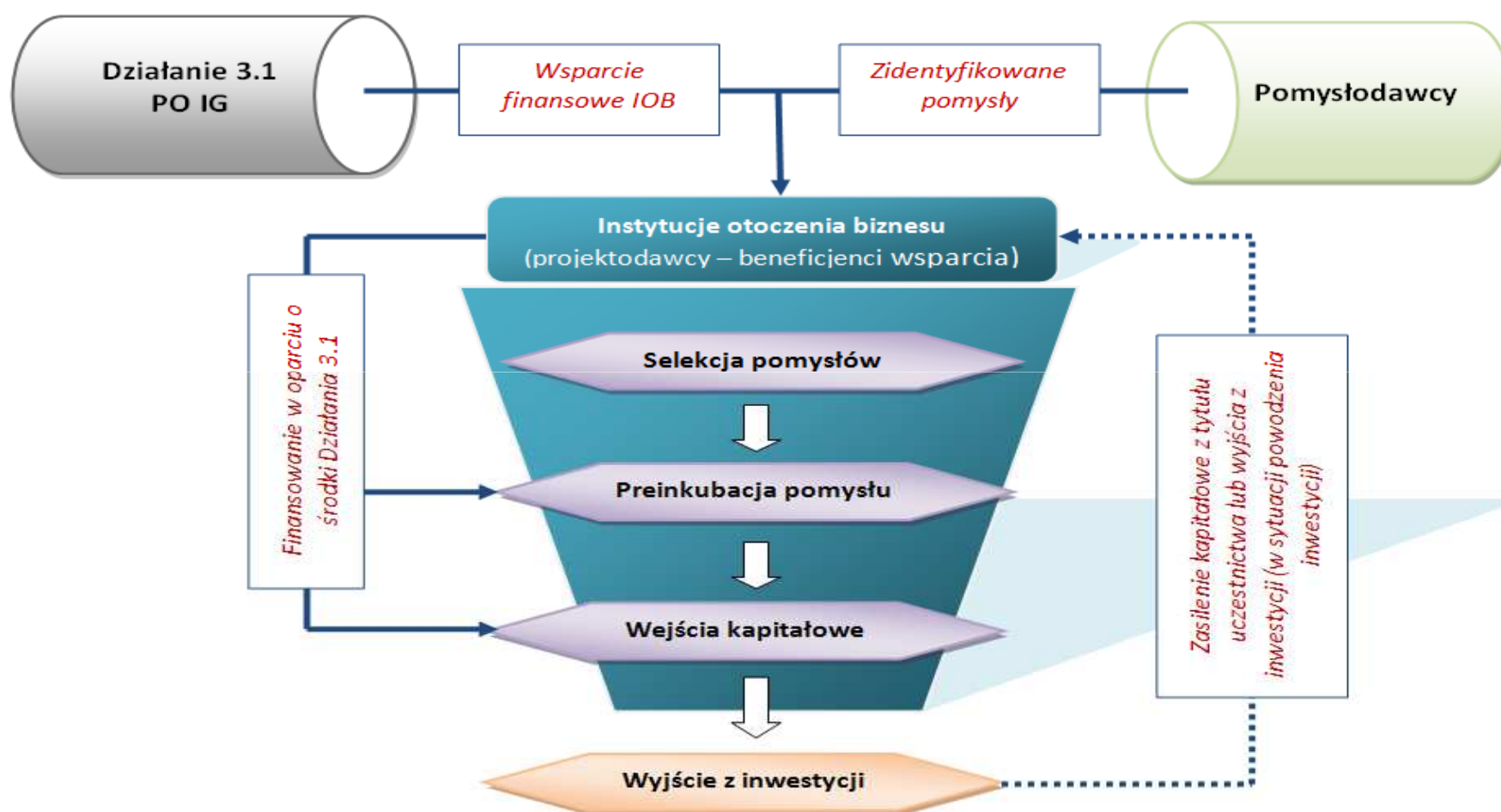
## PARP partnerem w rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności

- **Instytucje i organizacje społeczno-gospodarcze** (np. Rada Konsultacyjna, Rada Naukowa) – forum do dyskusji nad obecnymi i przyszłymi działaniami wobec przedsiębiorstw oraz IOB;
- **Urzędy Marszałkowskie** – współpraca przy tworzeniu struktur regionalnych (np. PI, PK);
- **Regionalne Instytucje Finansujące** – wdrażanie wybranych instrumentów wsparcia;
- **Ministerstwa** – udział PARP we wdrażaniu polityki, opiniowaniu dokumentów strategicznych, projektów aktów prawnych;
- **Enterprise Europe Network** – koordynacja działań sieci w Polsce;
- **Sieć KSU, w tym KSI, PK fundusze pożyczkowe i poręczeniowe** – standardy działania, wsparcie instytucjonalne;
- **Partnerzy zagraniczni** – 20 porozumień dwustronnych, członkostwo w TAFTIE oraz IASP;
- Udział w projektach CIP oraz Programów Ramowych UE.



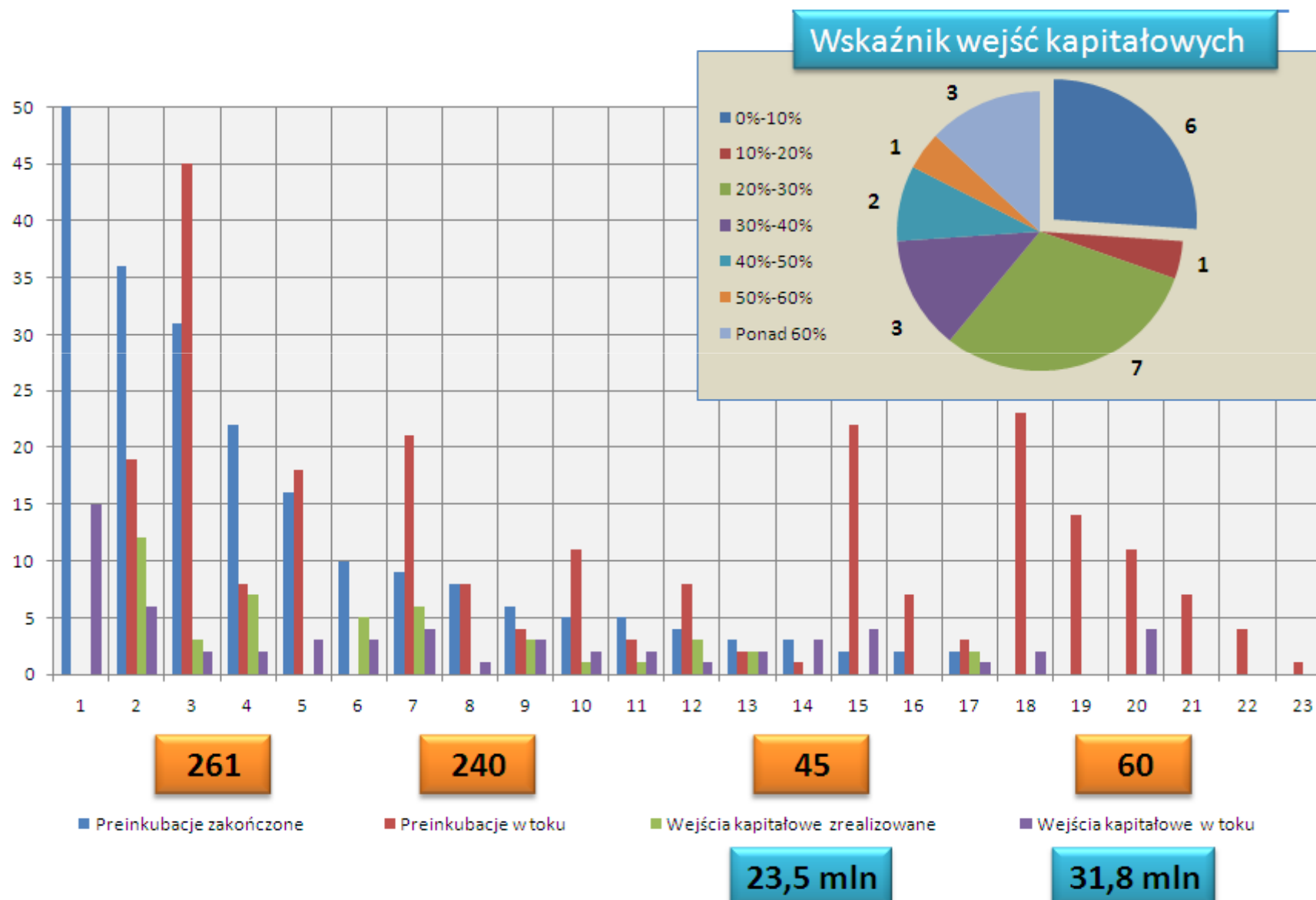
**Instrumenty finansowe na rzecz  
Innowacyjności na przykładzie działania  
3.1 PO IG „Inicjowanie działalności  
innowacyjnej**

# Schemat realizacji działania 3.1 PO IG





# Wyniki działalności beneficjentów (30.11.2010 r.)



## Wnioski i zalecenia – 3.1 PO IG

**Ustalenie / wyjaśnienie zastosowalności mechanizmu *agio*** w konfiguracji wejść kapitałowych (określenie warunków zastosowania tego mechanizmu).

Dążenie do **przyśpieszenia procesu aprobaty raportów z preinkubacji**. (W szczególności) w przypadku dopuszczenia mechanizmu *agio* doskonalenie kompetencji pracowników PARP (np. poprzez cykl szkoleń), dotyczących analizy raportów z preinkubacji.

Wprowadzenie obowiązku **podpisania (jak najprostszych) umów o preinkubację** lub deklaracji korzystania z preinkubacji.

Monitorowanie losów osób, które zakończyły preinkubację bez wejścia kapitałowego.

Wprowadzenie **mini-kodeksu dobrych praktyk procesu preinkubacji** oraz wejścia kapitałowego; w bardziej radykalnej wersji wprowadzenie listy zakazanych postanowień umów z beneficjentami.

## Wnioski i zalecenia – 3.1 PO IG



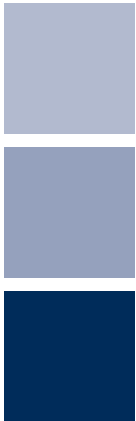
**Silniejsza weryfikacja wnioskodawców** (beneficjentów) na etapie wejściowym (składania wniosku) pod kątem ich doświadczeń w tego typu działalności i posiadania kompetentnej kadry (w tym możliwości współpracy z innego rodzaju instytucjami – dostarczycielami finansowania – np. funduszami inwestycyjnymi typu seed / start-up), w połączeniu z **mniejszą weryfikacją na etapie realizacji projektów** i to raczej mającą charakter ex post.

Prowadzenie działań, mających ułatwić zarówno beneficjentom, jak i przede wszystkim pomysłodawcom, **dostęp do informacji o innych źródłach finansowania**, mogących być użytecznych na etapie działania nowoutworzonej spółki – ofertą banków, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych. Szczególnie powinno to dotyczyć podmiotów nie mających bliższych związków z działającym w Polsce systemem wspierania MŚP.

## Wnioski i zalecenia – 3.1 PO IG

**Doskonalenie przepływu informacji** pomiędzy samymi beneficjentami o stosowanych rozwiązaniach i doświadczeniach, oczywiście pod nadzorem PARP (problem konkurencji i poufności danych).

Z uwagi na znaczne zróżnicowanie beneficjentów, przeprowadzenie za 2-3 lata **kompleksowej ewaluacji wybranych (5-7) projektów** zrealizowanych w ramach Działania 3.1 i wyciągnięcie wniosków pod kątem projektowania tego typu działań wspierających w przyszłości.



# Nowe inicjatywy PARP



## Dotacje 1/2

### Działanie 5.1 *Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym (POIG 2007-2013)*

- Wsparcie na wspólne przedsięwzięcia grup podmiotów mających na celu przygotowanie wspólnego produktu i/lub usługi o charakterze innowacyjnym i ich wprowadzenie na rynek.
- Alokacja: 104,3 mln EUR w okresie 2007 – 2013

#### 2011 rok

- **I runda przyjmowania wniosków: 21.03.2011r. – 27.05.2011r. (80 mln PLN)**
- II runda planowana – wrzesień 2011
- Maksymalna wartość wsparcia:
  - ✓ komponent inwestycyjny 20 mln PLN;
  - ✓ komponent szkoleniowy 1 mln PLN;
  - ✓ komponent doradczy 400 tys. PLN;
  - ✓ **komponent współpraca międzynarodowa 600 tys. PLN;**
  - ✓ **komponent badania przemysłowe i badania rozwojowe 5 mln PLN;**
  - ✓ **wsparcie na wczesną fazę rozwoju do 2 mln PLN.**

**Nowość!**

## Dotacje 2/2

**Działanie 1.4 Promocja i współpraca. Komponent „Współpraca”, obszar „Tworzenie i rozwój klastrów”  
(PO RPW 2007-2013)**

### **I RUNDA**

- podpisano 11 umów, na łączną kwotę dofinansowania 38,8 mln PLN;

### **II RUNDA – ogłoszona**

- składanie wniosków w okresie od 01.02. 2011r. – 29.04.2011r.;
- dostępna kwota alokacji – ponad 3,78 mln EUR (EFRR);
- minimalna wartość wydatków kwalifikowanych: 2 mln PLN;
- procent wsparcia: do 90% wydatków kwalifikowanych;
- możliwość wydatkowania środków do 31 grudnia 2015 r.;
- trwa ocena wniosków.



## Szkolenia i doradztwo: projekt systemowy PARP „Powiązania kooperacyjne polskich przedsiębiorstw” (PO KL 2007-2013, działanie 2.1.3)

[www.powiazaniakooperacyjne.pl](http://www.powiazaniakooperacyjne.pl)

### *Cel projektu:*

przekazanie wiedzy i doświadczeń w zakresie kreowania klastrów  
i inicjatyw klastrowych, tworzenie wizji współpracy.

*Okres realizacji:* 2009-2012

### *Działania:*

- warsztaty, szkolenia i doradztwo w zakresie powstawania klastrów, ich funkcjonowania oraz animowania inicjatyw klastrowych;
- wizyty studyjne w krajach UE.

### *Planowane rezultaty:*

*Liczba przeszkolonych osób:*

- 1960 przedsiębiorców;
- 100 przedstawicieli instytucji publicznych;
- 150 animatorów / liderów inicjatyw klastrowych.

## Promocja i upowszechnianie: projekt systemowy PARP, działanie „Polskie klastry i polityka klastrowa” (PO KL 2007-2013, działanie 2.1.3)

- **działania promocyjne:** ogólnopolskie konferencje w 16 regionach (z udziałem partnerów zagranicznych), imprezy towarzyszące (wystawy), kilkujęzyczne katalogi o klastrach w regionach oraz katalog ogólnopolski w kilku wersjach językowych;
- **działania informacyjne:** panele dyskusyjne, wydanie 11 publikacji/poradników, materiały prasowe i internetowe, obecność tematyki w mediach;
- **powołanie Grupy Roboczej ds. Polityki Klastrowej pod przewodnictwem MG:** współpraca ekspertów krajowych i zagranicznych w zakresie wypracowania rekomendacji dla polityki klastrowej, konsultacje społeczne, raport.

## Kreowanie polityki klastrowej (PO KL 2007-2013, działanie 2.1.3) projekt systemowy PARP

### Grupa robocza ds. polityki klastrowej:

#### Cel działań Grupy (2011 – 2012)

- *wypracowanie kierunków i założeń polityki klastrowej* do 2020 r., na podstawie wniosków z obecnie realizowanych działań dla klastrów z uwzględnieniem założeń polityki KE w zakresie wspierania klastrów oraz doświadczeń i dobrych praktyk zagranicznych;
- *budowanie dialogu* pomiędzy instytucjami i organizacjami zaangażowanymi w kształtowanie polityki klastrowej w Polsce.

**Rezultat pracy Grupy** - raport zawierający zalecenia i rekomendacje dotyczące kierunków i założeń przyszłej polityki klastrowej w Polsce.

## Wyzwania

Ograniczony budżet, duże potrzeby, silna konkurencja

*MUSIMY- CENTRALNIE I REGIONALNIE - DOKONYWAĆ DOBRYCH  
WYBORÓW PRZY OGRANICZONYCH ŚRODKACH.*

Efekty realizowanych przedsięwzięć zależą od stopnia otwartości na zmiany, sposób działania

*WIELE SPRAWNIE ROZWIJAJĄCYCH SIĘ MSP I PRZYJAZNE IM OTOCZENIE  
– KLUCZOWY CZYNNIK SUKCESU.*

Dobre pomysły, sprawna administracja, przyjazne otoczenie

*POTRZEBNA JEST WIEDZA, DOŚWIADCZENIE, OTWARTOŚĆ NA ZMIANY,  
WSPÓŁPRACĘ, NIEUSTANNIE UCZENIE SIĘ I POSZUKIWANIE NOWYCH  
ROZWIĄZAŃ.*

## Rekomendacje (1/4)

- Zmiana przekonania, że innowacje to przede wszystkim wysokie technologie (co jest szczególnie widoczne wśród polskich mikroprzedsiębiorców odcinających się w ten sposób od tematu innowacyjności w swoich firmach);
- Działalność uświadamiająca, że innowacje nie są tylko właściwością sfery biznesowej. Innowacje i innowacyjne zachowania mogą powstawać w instytucjach publicznych, organizacjach pozarządowych, a także być inicjatywą zupełnie oddolną, tzn. wychodzić bezpośrednio od konsumentów/obywateli;
- Wskazywanie różnych poziomów działań innowacyjnych, które są przypisane poszczególnym grupom, tj; przedsiębiorcy jako główni aktorzy komercjalizacji, pracownicy przedsiębiorstw jako główni kreatorzy usprawnień na poziomie organizacji, konsumenci/użytkownicy to z kolei główni kierunkujący charakter rozwijanych innowacji;
- Uświadomienie procesowego charakteru innowacyjności, która rozpoczyna się od pozyskania wiedzy, a następnie przechodzi kolejne fazy by w efekcie stać się innowacją. Etap przejścia od wiedzy do jej użycia jest krytyczny i na tym etapie najczęściej dochodzi do zaniechania lub wstrzymania dalszego procesu;

## Rekomendacje (2/4)

- Intensyfikacja współpracy pomiędzy MSP i nauką- wsparcie w zakresie know-how i przepływu informacji z jednostek naukowych do MSP;
- Wspieranie Instytucji Otoczenia Innowacyjnego Biznesu, aby odgrywały kluczową rolę doradczą/stymulującą;
- Koncentracja nakładów B+R w sektorach o największym potencjale innowacyjności;
- Promowanie modelu User-Driven Innovation, czyli procesu wykorzystania wiedzy użytkowników w celu rozwijania nowych towarów, usług oraz koncepcji, który bazuje na prawdziwym zrozumieniu potrzeb użytkowników i systematycznie angażuje użytkowników w proces rozwoju przedsiębiorstwa;
- Inwestowanie w Kapitał Intelktualny;
- Zintensyfikowanie i podnoszenie świadomości dotyczące postaw proinnowacyjnych;
- Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o innowacyjne usługi przy jednoczesnej zmianie prowadzenia ich strategii biznesowej;

## Rekomendacje (3/4)

- Dążenie do wspierania/budowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej (co w praktyce oznacza: wspieranie kultury organizacyjnej opartej na relatywnie dużej elastyczności proceduralnej, akceptującej prawo do popełniania błędów, nagradzającej próby wykraczania poza schematyzm/rutynę działania, opartej na tolerancji dla myślenia wyłamującego się z konformizmu organizacyjnego, dążącej do funkcjonalizacji wewnętrznych konfliktów i napięć – tzn. do traktowania ich raczej jako szansy niż zagrożenia;
- Tworzenia w przedsiębiorstwach dokumentów o znamionach strategii, średnio- i długookresowych planów rozwojowych itp. Podobne dokumenty wydłużają perspektywę czasową, z jakiej postrzegana jest organizacja, sprzyjają porzuceniu myślenia koncentrującego się wyłącznie na „tu i teraz” (które to myślenie jest jedną z największych barier kreatywności i innowacyjności).

## Rekomendacje (4/4)

Poziom operacyjny:

- Zdefiniowanie oczekiwanych rezultatów;
- Dobór kryteriów selekcji przedsięwzięć, w tym klastrowych;
- System wyboru projektów;
- Merytoryczny monitoring realizacji przedsięwzięć;
- Podział ryzyka.



**Dziękuję za uwagę**

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**  
ul. Pańska 81/83  
00-834 Warszawa

Infolinia: + 48 (22) 432 89 91/92/93

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)



**Wspieramy  
e-biznes**  
[www.web.gov.pl](http://www.web.gov.pl)

