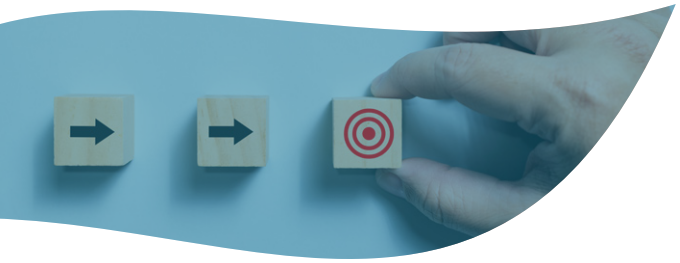
PFR
Polski Fundusz Rozwoju

PAIH
Grupa PFR

PARP
Grupa PFR



Next Step Poland Guidebook

Rekomendacje dla innych instytucji

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Spis treści

Wstęp 4

Rozdział 1.
Polski ekosystemi innowacyjności:
jego potrzeby i możliwości wspierania
przedsiębiorczości 11

1.1. Cechy rozwiniętych ekosystemów innowacyjności 12

1.2. Rola Grupy PFR 14

1.3. Trendy przyszłości 23

Rozdział 2.
Odpowiedzi na potencjalne trendy
przyszłości i zmieniające się potrzeby biznesu 33

2.1. Kompetencje i kultura organizacyjna 35

2.2. Współpraca 53

2.3. Oferta 88

Rozdział 3.
Rekomendacje **125**

3.1. Oferta 128

3.2. Współpraca 135

3.3. Kompetencje i kultura organizacyjna 147

Rozdział 4.
Podsumowanie **155**

Rozdział 5.
Załączniki **159**

Załącznik 1. Cechy rozwiniętych ekosystemów innowacyjności – rozszerzenie 160

Załącznik 2. Rola Grupy PFR – wersja rozszerzona 180

Załącznik 3. Wartości Grupy PFR 206

Wstęp

Polski Fundusz Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Polska Agencja Inwestycji i Handlu to instytucje rozwojowe należące do Grupy PFR, które są odpowiedzialne, w ramach ekosystemu innowacyjności kraju, za wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. W swych działaniach opierają się na innowacyjności, kapitale ludzkim, a także na sieciowaniu i wzmacnianiu inicjatyw gospodarczych.

Ich aktualna rola została nakreślona w Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Instytucje te powinny stać się aktywnym uczestnikiem i moderatorem zmian ułatwiających i pobudzających kreowanie innowacji w Polsce. Rola ta ma polegać nie tylko na stworzeniu odpowiednich warunków do prowadzenia aktywności w tym zakresie, lecz także na dynamicznym inicjowaniu nowych, skuteczniejszych działań na podstawie prowadzonych analiz i obserwacji. Dodatkowo wskazuje się na zwiększenie kompetencji zarówno mentorów i ekspertów, jak i również samych instytucji rozwojowych.

Projekt *Next Step Poland* ma na celu dostarczenie przedstawicielom Polskiego Funduszu Rozwoju, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu, inspiracji i dobrych praktyk wspierających ich kluczową rolę w ramach ekosystemu innowacyjności kraju.

W toku prac zebrano również multum dobrych praktyk i rekomendacji które mają charakter uniwersalny. Mogą one zatem stanowić nie tylko inspirację dla trzech instytucji realizujących projekt lub samej Grupy PFR – ale dla ogółu instytucji prorozwojowych w Polsce. Dlatego utworzona została niniejsza publikacja, skierowana do wszystkich organizacji wspierających rozwój Polski – „Next Step Poland Guidebook – Rekomendacje dla innych instytucji". Prezentuje również wiedzę prezentuje wiedzę zebraną w współpracy z partnerem ponadnarodowym projektu – z Capful Oy (firmą doradczo-konsultingową o międzynarodowym zasięgu, realizującą projekty na rzecz korporacji, MŚP, start-upów, instytucji rozwojowych i podmiotów publicznych). Prowadzone w ramach projektu spotkania z instytucjami bliźniaczymi pozwoliły na wymianę informacji i doświadczeń w zakresie modelu działania tych instytucji i inicjatyw podejmowanych na rzecz rozwoju innowacyjności. Dodatkowo udział w różnego rodzaju wydarzeniach, konferencjach poświęconych tematyce innowacyjności, w szczególności wspieraniu start-upów, umożliwił zaprezentowanie w *Guidebooku* rozwiązań stosowanych w praktyce w Polsce i za granicą.

Publikacja ta składa się z trzech głównych części. Pierwsza opisuje kluczowe cechy rozwiniętego ekosystemu innowacji oraz przedstawia Grupę PFR i jej zadania w polskim ekosystemie innowacyjności. Rozdział wieńczy analiza trendów (cztery potencjalne scenariusze przyszłości), które będą kreowały przyszłe kierunki rozwoju polskiej gospodarki oraz stawiały nowe wyzwania w zakresie wspierania przedsiębiorców.

Druga część publikacji opisuje obszary rozwoju i doskonalenia, które stwarzać mogą szanse dla instytucji Grupy PFR oraz innych instytucji prorozwojowych w Polsce. Dynamiczne i ciągle i zmieniające się środowisko biznesowe kreować będzie z czasem nowe potrzeby przedsiębiorców, a rozwijająca się polska gospodarka wchodzić będzie w etapy wymagające coraz to

bardziej wyrafinowanych form wsparcia. Instytucje prorozwojowe w Polsce (w szczególności Grupa PFR) mają wszelki potencjał, by sprawnie „asystować" polskiej gospodarce w tym procesie rozwojowym. Otwiera to przed nimi potencjalnie nowe obszary działań, w których mogą one doskonalić swoje funkcjonowanie. Pierwszy stanowi wzmacnianie wewnętrznej kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy i innowacjom oraz rozwojowi kompetencji pracowników. Drugi to sama współpraca, jako że rolą instytucji jest wspieranie i tworzenie relacji pomiędzy aktorami w ekosystemie innowacji: zarówno między instytucjami rozwojowymi, jak i na linii przedsiębiorcy – instytucje edukacyjne i naukowe – administracja publiczna. Trzecim obszarem jest proces tworzenia przez instytucje oferty dotyczącej możliwych instrumentów wspierania innowacyjności według analizowanych grup odbiorców. Zwrócono tu również uwagę na aspekty edukacyjne oraz przyjrzano się, jak instytucje z krajów o dłuższej tradycji wolnorynkowej współpracują z biznesem w kwestii partnerskiego i ekonomicznie racjonalnego podziału kosztów wsparcia. Jak bowiem pokazała ich ścieżka rozwojowa – zarówno aspekty miękkie (takie jak edukacja i szkolenia), jak i twarde (wspierające i regulujące zakres pomocy oraz zasady współfinansowania działań pomocowych przez beneficjentów) są elementami pomagającymi dostarczać podmiotom zaawansowanych ekosystemów biznesowych wsparcie najwyższej możliwej jakości.

Ostatnia, najważniejsza część publikacji stanowi zbiór rekomendacji będących wynikiem analizy wszystkich przytoczonych przykładów i inspiracji oraz dodatkowych działań przeprowadzonych w ramach projektu. Gospodarka (a w szczególności rozwijająca się polska gospodarka) nie stoi w miejscu, ale w sposób dynamiczny będzie kreowała dla siebie nowe potrzeby i tworzyła nowe szanse, by jej pomagać. W zakresie tej publikacji podjęta została próba zidentyfikowania, w których miejscach te szanse się otwierają i będą otwierać. Rekomendacje natomiast to propozycja, w których kierunkach instytucje prorozwojowe mogą w szczególności patrzeć, by w jak największym stopniu wykorzystać swój potencjał oraz osiągać największe sukcesy i korzyści zarówno jako publiczne instytucje wsparcia, jak i podmioty działające w środowisku biznesowym.

Publikacja ta stanowi swego rodzaju podsumowanie projektu Next Step Poland udostępnione szerokiemu gronu odbiorców. W ramach tego podsumowania obserwowano i poznawano ekosystemy biznesowe krajów zachodnich i nordyckich, które mają dłuższe doświadczenie funkcjonowania w gospodarce wolnorynkowej i mogły dzięki temu przejść przez pewne procesy rozwojowe wcześniej niż Polska. Teraz część z tych procesów stoi przez naszym krajem, stąd NSP podjęło starania, by je dostrzec i sprawdzić jak inni sobie z nimi poradzili – by przygotować polską gospodarkę i polskie instytucje wsparcia oraz skorzystać z zachodnich doświadczeń w jak najsprawniejszej odpowiedzi na nie.

PAIH Grupa PFR

Ewa Paszek-Szponder

Liderka projektu Next Step Poland
Koorydnatorka NSP w PAIH

Jakim współczesnym wyzwaniom muszą sprostać instytucje rozwojowe?

Czy koopetycja między instytucjami wsparcia jest możliwa?

Jak tworzyć ofertę, która będzie odpowiadała na aktualne i przyszłe potrzeby przedsiębiorców?

W dzisiejszym świecie permanentnych zmian społecznych, technologicznych, biznesowych trudno znaleźć jednoznaczny „przepis na sukces", dzięki któremu instytucje rozwojowe będą w stanie zawsze elastycznie i zwinnie reagować na pojawiające się wyzwania, mając na uwadze zaspokojenie teraźniejszych i przyszłych potrzeb swoich klientów poprzez atrakcyjną ofertę produktową.

Mając na uwadze, że innowacyjne organizacje stale działają w kierunku ciągłego doskonalenia i nieustannie szukają obszarów, które mogą poprawiać w swoim dążeniu do doskonałości, Projekt Next Step Poland skupił się na identyfikacji tematów, w których polskie instytucje mogą być jeszcze lepsze. W tym celu zespół ekspertów projektu NSP zebrał i przeanalizował stosowane w skali europejskiej dobre praktyki – zrobił to na podstawie ponadnarodowych doświadczeń zebranych w innych ekosystemach innowacyjności funkcjonujących w Europie. Dzięki temu przygotował dla Państwa kompendium wiedzy w zakresie kierunków rozwoju nowoczesnych organizacji wsparcia biznesu.

Next Step Poland Guidebook jest publikacją unikatową i pionierską, która wieńczy kilkuletnią współpracę w ramach jednego z pierwszych wspólnych projektów instytucji skupionych w Grupie PFR kreujących ekosystem innowacyjności kraju. Mamy nadzieję, że zebrane przez nas dobre praktyki to dopiero początek, a przed nami kolejne wspólne inicjatywy, pozwalające na w przyszłości na kreowanie spójnej oferty dla biznesu i innowatorów.

Serdecznie zapraszam do lektury. Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie dla stanowiła dla Państwa źródło inspiracji oraz wymierną pomoc w kreowaniu kierunków działań, które będą tworzyły obraz coraz bardziej skutecznej i przynoszącej sukcesy sieci instytucji prorozwojowych w Polsce.

PARP
Grupa PFR

Kamil Gromulski

Koordynator Next Step Poland w PARP

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce katalog dobrych praktyk (***Next Step Poland Guidebook***) wypracowanych w projekcie Next Step Poland, przez przedstawicieli trzech instytucji: Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu oraz Polskiego Funduszu Rozwoju przy udziale fińskiego partnera – Capful Oy.

Niniejsza publikacja jest rezultatem 4 lat wspólnej realizacji projektu skupionego na wypracowaniu dobrych praktyk w zakresie standardów działań trzech instytucji rozwojowych. Dążymy w ten sposób do podniesienia jakości ekosystemu innowacji w Polsce.

Punktem wyjścia do pisania Guidebooka była analiza SWOT trzech instytucji rozwojowych oraz badanie luk w ich ofercie. W trakcie realizacji projektu przedstawiciele PARP, PAIH oraz PFR brali czynny udział w spotkaniach z instytucjami bliźniaczymi z Europy, targach i konferencjach międzynarodowych z obszaru innowacji, technologii, AI czy gov_tech, równolegle poszerzając swoją wiedzę i umiejętności na wspólnych warsztatach i spotkaniach. Efektem naszej pracy jest ta publikacja, zawierająca opis najlepszych praktyk w zakresie zwiększenia standardów działania instytucji w celu budowania efektywnego rynku innowacji w Polsce.

PFR
Polski Fundusz Rozwoju

Magda Gajownik de Vries

Koordynatorka Next Step Poland w PFR

Dynamiczna transformacja gospodarki w zakresie cyfryzacji i nowoczesnych metod zarządzania sprawia, że praca nad własną kulturą organizacyjną staje się dla przedsiębiorstw koniecznością, a jednocześnie szansą na przekucie stojących przed nimi wyzwań w przewagi konkurencyjne. Zmiany wewnątrz organizacji często mają bezpośrednie przełożenie na ich skuteczność działania oraz jakość dostarczanych klientom produktów i usług.

Jako partner w projekcie Next Step Poland, na podstawie własnych doświadczeń i najlepszych standardów w zagranicznych agencjach rozwoju, pomogliśmy stworzyć niniejszą publikację. Naszym głównym zadaniem w tym projekcie, pierwszym międzyinstytucjonalnym w historii Grupy PFR, było otwarcie polskiego ekosystemu na zagraniczne praktyki poprzez uczestnictwo w wydarzeniach ponadnarodowych oraz organizację warsztatów z naszymi odpowiednikami.

Mamy nadzieję, że rekomendacje zawarte w tym raporcie staną się szczególnie użyteczne dla pracowników uczestniczących w projektowaniu produktów i usług oraz członków zespołów, którzy wchodzą w bezpośrednie relacje z innowatorami. Wierzymy, że ten raport jest jedynie pierwszym krokiem w zacieśnianiu współpracy między agencjami rozwoju w Grupie PFR, a wdrożenie przygotowanych rekomendacji pozwoli nam wspólnie rozwinąć nowe obszary działalności, usprawnić już funkcjonujące w niej procesy i finalnie zwiększyć naszą wartość dla klientów.

Autorzy publikacji
Next Step Poland Guidebook

PAIH

Paweł Kasprowicz (redakcja)

Monika Zdrojek

Ewelina Badziak

Karolina Matysiak

Nadia Bouacid

Łukasz Koziara

PARP

Kamil Gromulski

Jacek Bukowicki

Maryla Wojcieszek

Anna Tarnawa

PFR

Magda Gajownik de Vries

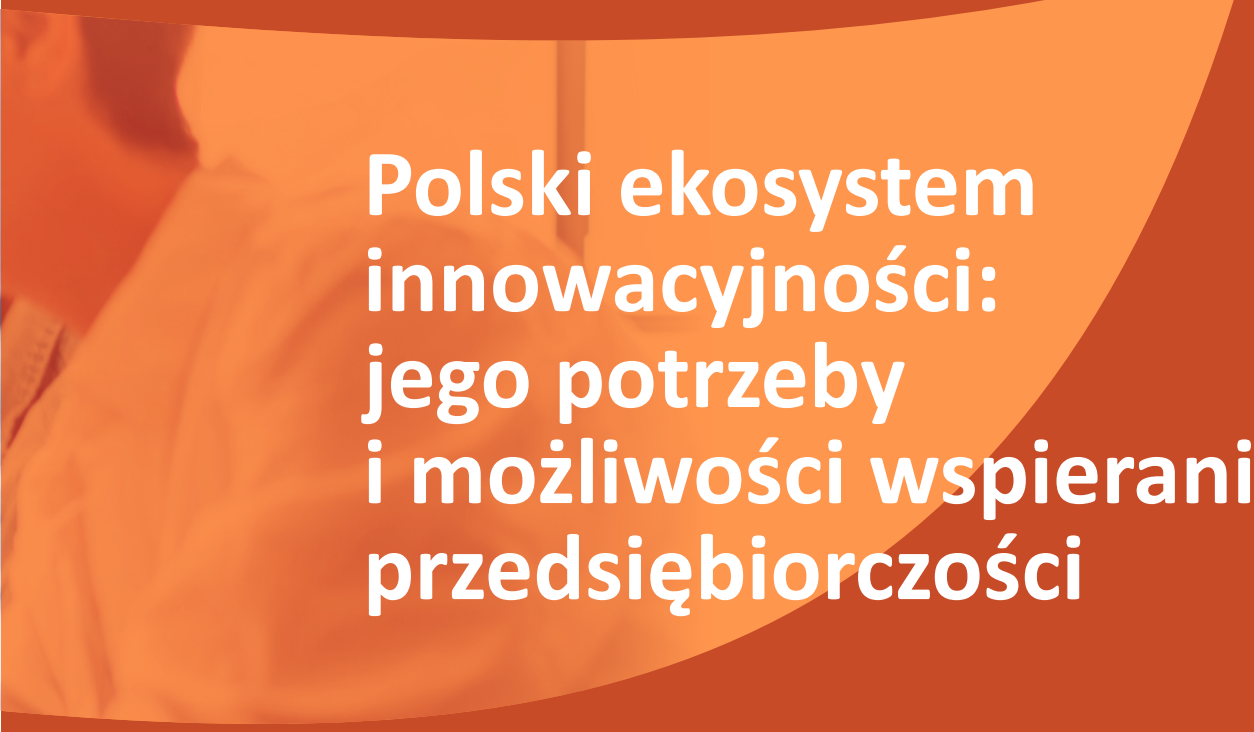
Sophia Renteria

Piotr Grudzień

Jako zespół pragniemy niezmiernie podziękować wszystkim osobom, które w trakcie trwania projektu wniosły znaczący wkład w realizację jego celów oraz wypracowanie rekomendacji opisanych w niniejszej publikacji. Dziękujemy wszystkim osobom, które zaangażowane były w prace zespołu projektowego. Dziękujemy tym, którzy wspierali nas dobrą radą, swoją ekspercką wiedzą, możliwością konsultacji wypracowywanych rozwiązań. Dziękujemy wszystkim partnerom za zaangażowanie oraz wszystkim wykonawcom, którzy rzetelnie wykonali swoją pracę. I przede wszystkim dziękujemy wszystkim instytucjom w kraju i za granicą, które poświęciły swój czas i swoją uwagę na rzecz przyjęcia nas jako ekspertów Next Step Poland – dzięki czemu mieliśmy przyjemność nauczyć się wielu rzeczy, pozyskać wiele dobrych praktyk, poznać nowoczesne podejścia dla wsparcia gospodarki, a w efekcie – móc przekazać je czytelnikom niniejszej publikacji.

Bez wsparcia wielu osób i instytucji Projekt Next Step Poalnd nie mógłby się odbyć. Mamy więc nadzieję, że będąca jego efektem publikacja tworzy jak największą wartość dla jej czytelników oraz będzie realną pomocą dla wszystkich zajmujących się wspieraniem polskiego ekosystemu innowacji.

1



Polski ekosystem innowacyjności: jego potrzeby i możliwości wspierania przedsiębiorczości

1. Polski ekosystem innowacyjności: jego potrzeby i możliwości wspierania przedsiębiorczości

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie polskiej gospodarki jako ekosystemu innowacyjności i ekosystemu biznesowego. Ekosystem ten naturalnie się rozwija i kreuje wartośc dodaną polskiej gospodarki, a równocześnie tworzy szerokie pole dla instytucji publicznych, które mogą go wspierać w funkcjonowaniu. Rozdział rozpoczyna się od zdefiniowania pojęcia polityki innowacyjności oraz scharakteryzowania rozwiniętych ekosystemów innowacyjności. Następnie wskazano genezę Grupy PFR oraz określono jej aktualną rolę w ekosystemie wraz z przykładami funkcjonowania podobnych podmiotów na rynkach europejskich. Rozdział kończy się poruszeniem kwestii trendów przyszłości – możliwości ich identyfikacji, analizy oraz uwzględnienia ich w realizacji zadań. Część ta prezentuje też przykładowe, potencjalne scenariusze, w stronę których mogą zmierzać przyszłe procesy gospodarcze.

1.1. Cechy rozwiniętych ekosystemów innowacyjności

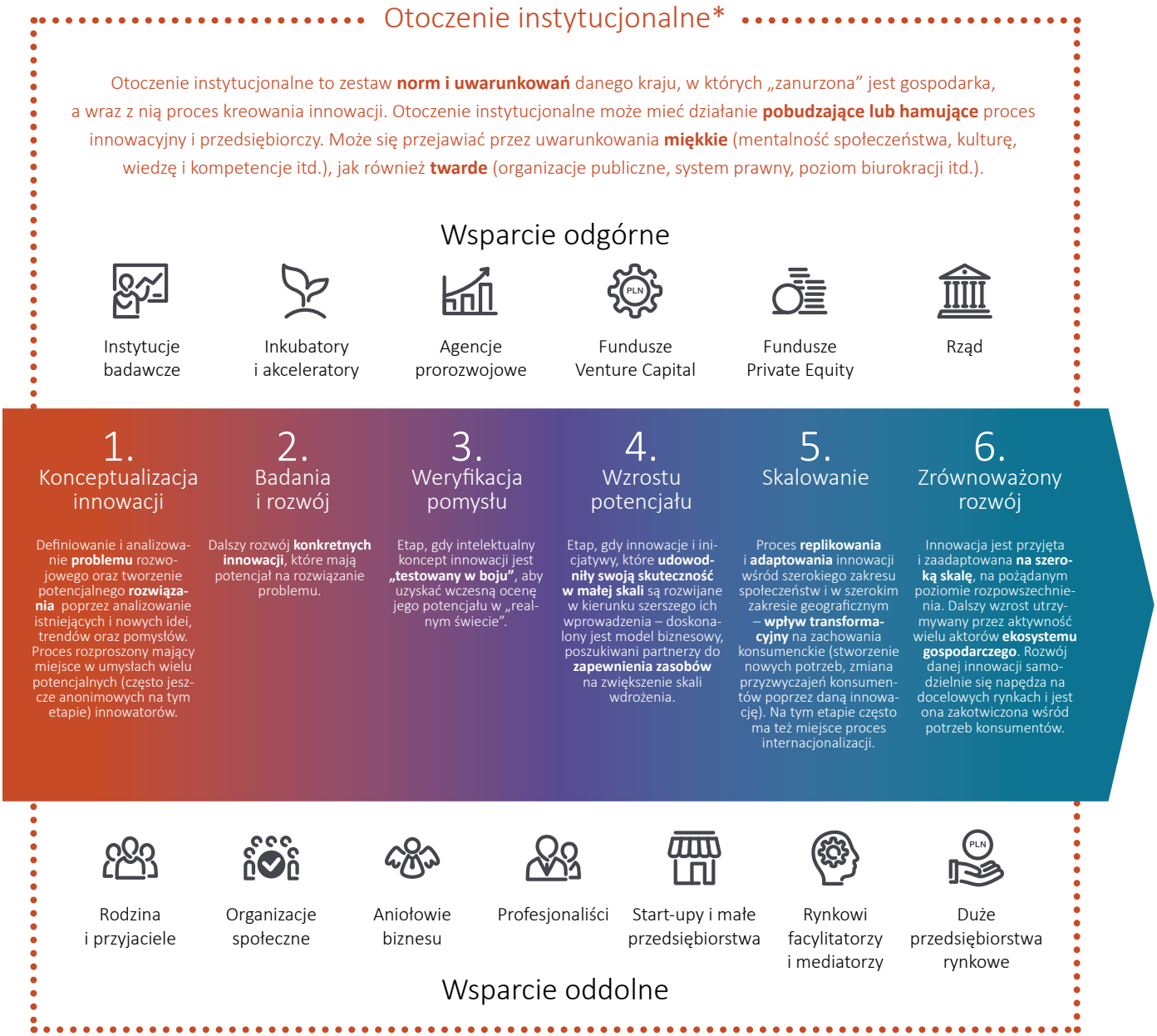
Poniżej zaprezentowano w sposób przekrojowy cechy dojrzałych ekosystemów w podziale na etapy. **Pełne omówienie tematu znajduje się w załączniku 1. do niniejszej publikacji.** Zachęcamy do zapoznania się z zawartymi tam treściami.

Zobacz więcej w:
Załącznik 1

W centrum każdego ekosystemu innowacyjności znajduje się **proces generowania innowacji**, bowiem innowacyjność, w tym tworzenie nowych rozwiązań, uznawana jest od przynajmniej dwóch dekad za jeden z motorów napędzających rozwój gospodarczy.

Na rysunku 1. przedstawiono następujące po sobie etapy w modelowym procesie powstawania i komercjalizacji innowacji. Zostały one wpisane w otoczenie instytucjonalne, które tworzą podmioty zainteresowane powstawaniem instytucji np. organy administracji centralnej i samorządowej, uczelnie, start-upy, mikro-, małe i średnie, a także duże przedsiębiorstwa oraz społeczeństwo. Istotą procesu są wzajemne powiązania pomiędzy tymi podmiotami.

Rysunek 1. Cykl życia innowacji



Źródło: IDIA – idiainnovation.org, zmodyfikowane

* „Instytucje" w ujęciu ekonomicznym rozumiane są nie jako organizacje, lecz jako zestaw norm (formalnych i nieformalnych) kształtujących zachowania wszelkich podmiotów (konsumentów, przedsiębiorców, urzędników itp.) w gospodarce.

Klientocentryczność

Instytucje publiczne powinny potrafić ocenić, na jakim etapie rozwoju jest klient i na każdym etapiejego rozwoju powinny móc zaproponować mu odpowiednie w danym momencie formy wsparcia.

Pełne omówienie poszczególnych etapów rozwoju firmy wraz z przykładami działań publicznych wspierających każdy z nich znaleźć można w **Załączniku 1**.

1.2. Rola Grupy PFR

W celu lepszego zrozumienia działań prorozwojowych możliwych do zastosowania w polskiej gospodarce warto pokrótce zapoznać się z już podjętymi w naszym kraju krokami, które prowadzą do powstania systemu instytucji rozwoju.

Zobacz więcej w: **Załącznik 2**

Rozwinięte gospodarki zachodnie posiadają swoje sieci instytucji wsparcia rozwoju, których przykłady podane są w niniejszej publikacji. W Polsce w roli takiej sieci powołano Grupę PFR, co w świetle zebranych dobrych praktyk stanowiło pozytywny krok milowy w kreowaniu wsparcia dla polskiego biznesu.

Grupa PFR potraktowana zostaje zatem jako kluczowy przykład pozytywnego rozwoju systemu wsparcia probiznesowego w Polsce. Niniejszy podrozdział przedstawia w skrótowy sposób umiejscowienie i umocowanie Grupy PFR oraz jej członków w polskim ekosystemie wsparcia rozwoju oraz innowacji. **Treści niniejszego podrozdziału w rozszerzonej wersji stanowią załącznik 2. do tej publikacji.**

Założenia i cele powołania Grupy PFR

Od 2016 r. funkcjonuje Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, której utworzenie było jednym z elementów realizacji rządowej *„Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”* (SOR). Dokument, tworzący ramy dla polityki rozwojowej kraju, wśród swoich założeń zawierał scalenie usług prorozwojowych w ramach jednej struktury, jaką miał być Polski Fundusz Rozwoju (dopiero potem finalnie określona ona została mianem Grupy PFR). Przekształcenie Polskich Inwestycji Rozwojowych (PIR SA) w spółkę biorącą swą nazwę od całej koncepcji (PFR SA), a następnie podjęcie kroków w celu nawiązania współpracy między rozproszonymi dotychczas organizacjami były jednymi z kluczowych elementów realizacji SOR. Poprzez współpracę, koordynację działań i efekty synergii tak stworzona Grupa miała na celu zwiększenie efektywności całego publicznego wsparcia dla biznesu.

Na silniejsze sformalizowanie swojego istnienia i funkcjonowania Grupa czekała do lipca 2019r., gdy weszła w życie Ustawa o systemie instytucji rozwoju. Z jednej strony uregulowała

ona zasady funkcjonowania PFR SA, z drugiej natomiast wyznaczyła formalne zasady działania Grupy PFR. Przepisy ustawy nie określają jednoznacznie, czym Grupa PFR jest[1], definiując system wsparcia rozwoju raczej poprzez cele, jakie są przed nim postawione. Ponadto regulacje te pozostawiają większość kwestii organizacyjnych do ustalenia samej Grupie, której wspólna decyzyjność oparta została o Radzie Grupy PFR i wspólnych, 5-letnich dokumentach strategicznych Grupy (wraz z corocznym sprawozdaniem z realizacji aktualnej strategii).

Istnienie sieci wsparcia rozwoju w różnych krajach wynika z szerokiego zakresu obszarów wsparcia, w ramach których przedsiębiorcy poszukują pomocy i w ramach których istnieją możliwości wspierania gospodarki.

Nie wszystkie przedstawione obszary są w pełni pokryte działaniami Grupy PFR – jednak są polem do ciągłego jej rozwoju i budowania dojrzałości instytucjonalnej.

Wśród kluczowych obszarów wyróżnić można[2]:

- wsparcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych **BIZ**;
- wsparcie badań i rozwoju **B+R**;
- wsparcie środowiska start-upów **SU**;
- wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw **MŚP**;
- wsparcie umiędzynarodowienia **EX**.
- wsparcie edukacji proprzedsiębiorczej **EDU**;
- pozyskiwanie oraz opracowywanie informacji rynkowych i biznesowych **INF**
- inicjowanie współpracy aktorów ekosystemu biznesowego – facylitacja **FAC**
- promocja gospodarki **PROM**;
- wsparcie działań regionalnych i lokalnych **REG**.

Powyższe obszary mają **charakter bezpośredni**, tj. w ich ramach tworzyć można programy bezpośrednio skierowane do konkretnych klientów i bezpośrednio odpowiadające na ich potrzeby.

Drugą grupę stanowią obszary o **charakterze pośrednim** – skierowane do samych instytucji wsparcia rozwoju oraz ukierunkowane na kształtowanie korzystnego dla biznesu otoczenia instytucjonalnego. Działania te nie są powiązane z konkretnymi klientami – ale wspierają ekosystem innowacyjności jako całość. Kluczowymi działaniami pośrednimi są[3]:

- korygowanie rynku, *market and system fixers* **MSF**:
  przeciwdziałanie zawodnościom mechanizmu rynkowego;

1 Capful Oy, *Next Step Poland Project – Screening Report*, Helsinki 2021, s. 16

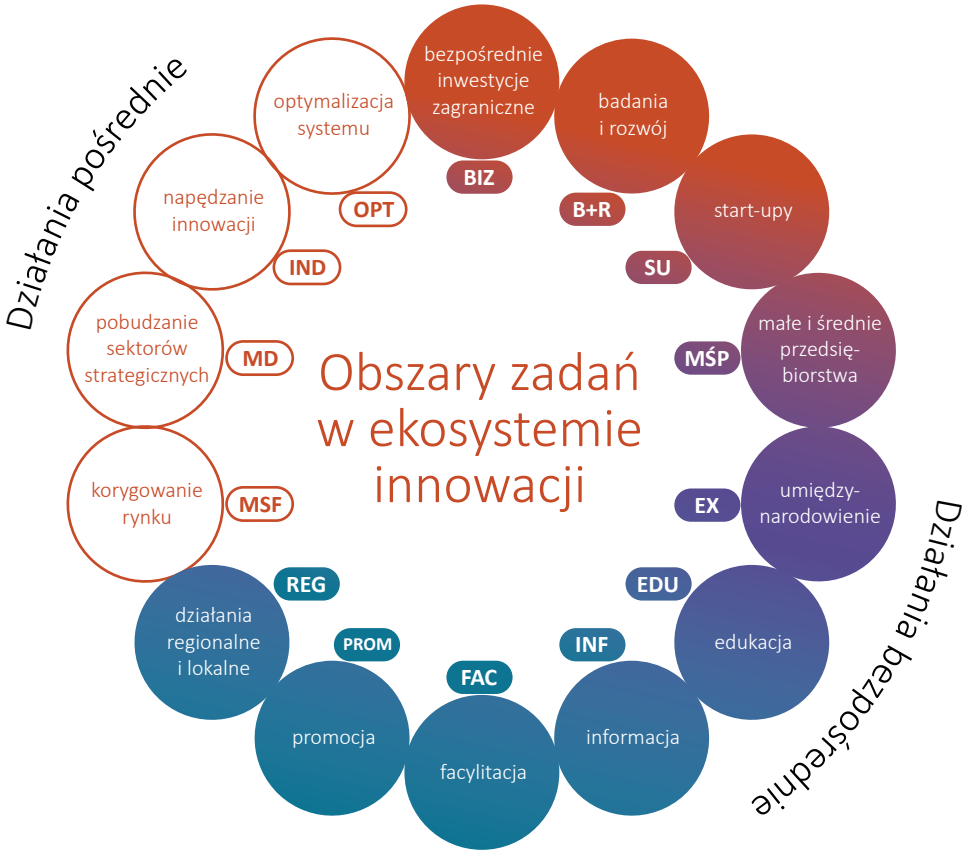
2 Na podstawie: Opracowanie własne na podstawie projektu Next Step Poland oraz publikacji: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, *Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2020*, Warszawa 2020, s. 555. Część punktów na podstawie własnej analizy w projekcie NSP.

3 Zob. Nesta, *How innovation agencies work*, Londyn 2016, s. 22–26.

- pobudzanie sektorów strategicznych, *industry builders* IND: *działania na rzecz polityki przemysłowej i sektorowej;*
- napędzanie innowacji, *mission drivers* MD: *bezpośrednie inspirowanie podmiotów rynkowych do tworzenia innowacyjnych rozwiązań;*
- optymalizacja systemu, *system optimisers* OPT: *prace strategiczne i forsightowe, by rozwijać sam ekosystem i system instytucji wsparcia*.

Powyższe 14 obszarów działania w zakresie ekosystemu innowacyjności i systemu instytucji rozwoju podsumowuje grafika poniżej.

Rysunek 2. Główne obszary działań rozwiniętego ekosystemu innowacyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych materiałów.

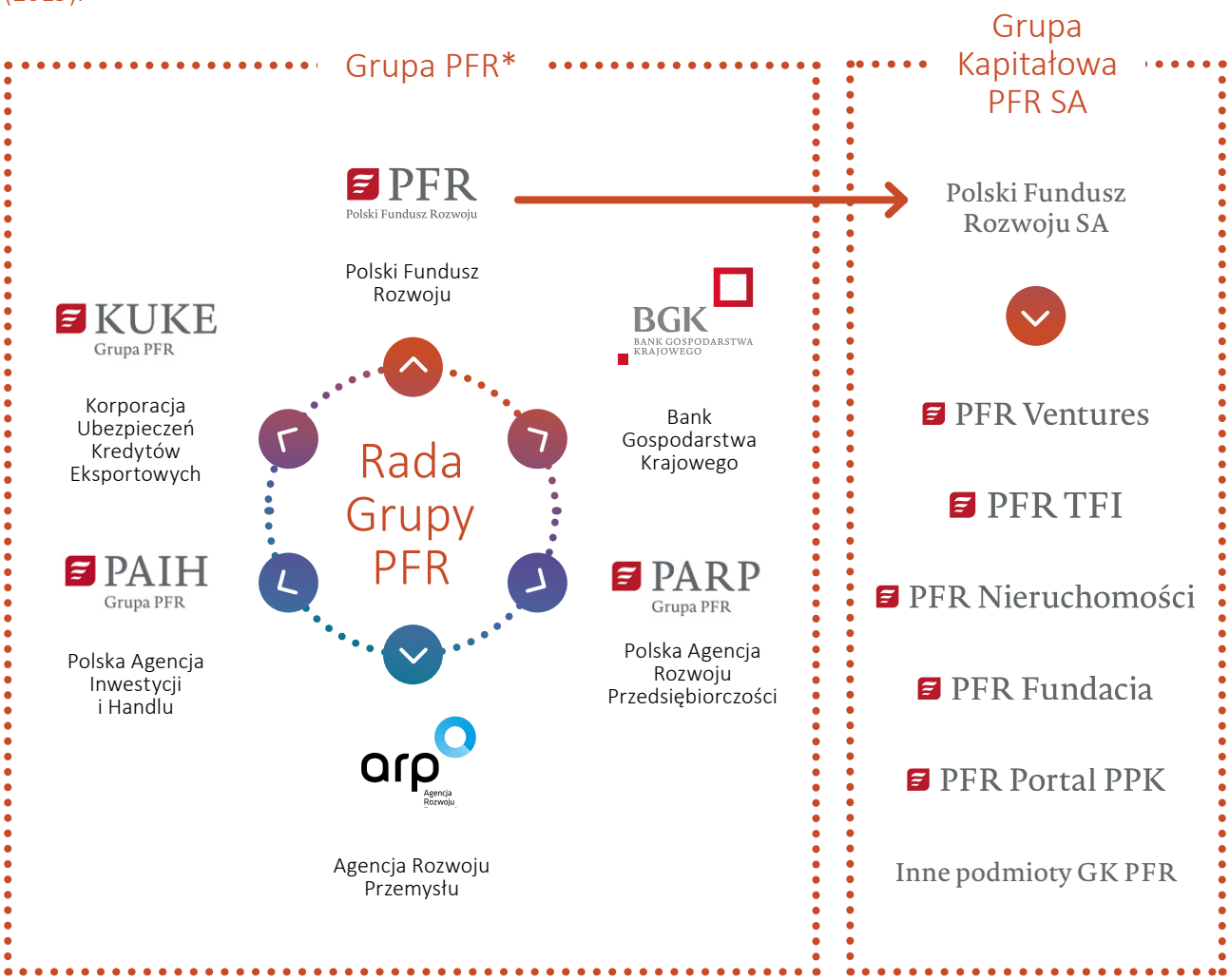
Wymieniona wcześniej różnorodność zadań wsparcia przedsiębiorczości, biznesu i innowacyjności sprawia, że wsparcie to najczęściej jest przedmiotem działalności wielu, wyspecjalizowanych agencji i organizacji. W celu zapewnienia spójności ich działań i harmonizacji oferty w wielu krajach powołano do istnienia sieci instytucji wsparcia.

Podobnie jest w Polsce, gdzie siecią taką jest Grupa PFR – grupa niezależnych instytucji, współpracująca w ramach wspólnej strategii **Grupy PFR** koordynowanej przez **Radę Grupy PFR**.

Pamiętać również należy, by rozróżnić Grupę PFR, stanowiącą współpracujące na mocy ustawy niezależne podmioty publiczne, oraz Grupę Kapitałową PFR SA, stanowiącą spółki realnie będące własnością PFR SA., które jednak nie mają bezpośredniego przedstawicielstwa w Radzie Grupy PFR.

Rysunek 3. Grupa PFR oraz Grupa Kapitałowa PFR SA

Na podstawie Ustawy o systemie instytucji rozwoju oraz Strategii Grupy Kapitałowej PFR (2019).



* Inne niż PFR SA instytucje również mogą posiadać swoje powiązania kapitałowe, w tym spółki-córki oraz udziały w innych przedsiębiorstwach. Z uwagi na czytelność schematu oraz jego cel, jakim jest rozróżnienie Grupy PFR i Grupy Kapitałowej PFR, podmioty powiązane z innymi instytucjami niż PFR nie zostały wyszczególnione.

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenia i wiedza zdobyte w trakcie projektu *Next Step Poland* wskazują, że w zagranicznych ekosystemach innowacji struktury instytucji prorozwojowych również często nie są wdrażane w formie jednolitych grup kapitałowych, ale niezależnych instytucji prowadzących między sobą ścisłą współpracę (często na zasadzie sieci). Przykładem jest **Team Finland** – fińska sieć instytucji prorozwojowych.

Team Finland – fińska sieć instytucji prorozwojowych istniejąca od 2012 r. Główne obszary działania sieci to: zapewnienie informacji i wglądu w zakresie kluczowych aspektów biznesowych związanych z rynkami, zapewnienie usług eksperckich w zakresie praktycznych aspektów biznesu i doradztwo oraz szeroki zakres usług powiązancyh ze wsparciem finansowym[4]. Do głównych organizacji w sieci należą: Ministerstwo Spraw Gospodarczych i Zatrudnienia, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Business Finland, Finnvera[5], ELY Centres, Biura Rozwoju Zatrudnienia i Gospodarki[6]. Równocześnie, chociaż rdzeń sieci składa się z powyższych organizacji, skupia ona dużo szerszy zakres partnerów, z którymi budowana jest współpraca. Zarząd Team Finland składa się z przedstawicieli kluczowych podmiotów, a ich funkcjonowanie oparte jest na wspólnej strategii[7].

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa team-finland.fi/en

W przypadku innych wybranych ekosystemów innowacji w Europie instytucje rozwojowe skupiają się wokół dużych, **narodowych banków rozwojowych** (polskim odpowiednikiem jest Bank Gospodarstwa Krajowego), tak jak ma to miejsce np. w przypadku francuskiego Bpifrance (utworzonego w 2013 r. publicznego banku inwestycyjnego, w którym połowa udziałów należy do państwowej instytucji finansowej CDC). Inne ekosystemy prezentują model w większym stopniu oparty na pozycji dominującej przypisanej bezpośrednio odpowiednim ministerstwom – przykładem może tu być Team Finland z dominującą rolą Ministerstwa Spraw Gospodarczych i Zatrudnienia oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Zobacz więcej na stronie: **116**

4 Capful Oy, ***Next Step Poland Project – Screening Report,*** Helsinki 2021, s. 31.

5 Finnvera to fińska agencja zapewniająca finansowanie na start, rozwój i internacjonalizację przedsiębiorstw, a także działa w zakresie przeciwdziałaniu ryzyku eksportowemu – pełni funkcję oficjalnej agencji ubezpieczeń kredytów eksportowych (Export Credit Agency, ECA) Finlandii. Polskim odpowiednikiem jest KUKE.

6 Instytucje szerzej zostaną omówione w dalszej części pubikacji.

7 Team Finland, *Team Finland Network – Strategy 2019*, Helsinki 2019, źródło: team-finland.fi.

Podejście zastosowane w Polsce charakteryzuje się własną specyfiką, do pewnego stopnia pośrednią względem dwóch przedstawionych wcześniej. Stawia ono na model sieciowy, jednakże bez bezpośredniego udziału organów administracji rządowej. Równocześnie nie ma miejsca całkowita decentralizacja, wskazany bowiem został główny podmiot w Grupie – nie jest to jednak wzorem Francji lub Niemiec krajowy bank rozwojowy (w przypadku Polski byłby to BGK), lecz wyznaczony do tego zadania podmiot o charakterze instytucji oferującej usługi finansowe oraz doradcze, jakim jest PFR SA.

Rozwiązanie takie potencjalnie pozwala zarówno na dynamiczną budowę struktury Grupy PFR (brak inercji instytucjonalnej charakterystycznej dla zmiany zadań już istniejącego podmiotu takiej skali jak duży bank publiczny), jak i nie stwarza to zagrożenia dla wypracowanych struktur i procedur zakorzenionych już w długoletnim funkcjonowaniu BGK.

UK Research and Innovation

Wartą wspomnienia jest również specyfika brytyjska. W ramach działań probiznesowych, model brytyjski generalnie nie stosuje ani grup kapitałowych, ani sieci niezależnych instytucji. Często opiera się natomiast na specjalnie utworzonych organach przeznaczonych konkretnemu zakresowi celów, ale w ramach których funkcjonują podrzędne jednostki o wysokiej autonomii. Przykładem może być proinnowacyjna agencja **UK Research & Innovaton** (UKRI), w ramach której działa 9 tzw. rad (ang. *Councils*) – każda w praktyce funkcjonująca jak odrębna agencja, wszystkie umocowane jednak w ramach jednego podmiotu, jakim jest UKRI.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa ukri.org

EAS Enterprise Estonia

Bardzo podobną ścieżką poszła Estonia, łącząc dotychczasowe instytucje w pojedynczą agencję **EAS (Enterprise Estonia)**. Poszczególne części EAS, takie jak *Trade Development Agency*, *Estonian Investment Agency*, *Work in Estonia* czy też zajmująca się turystyką *Estonian Tourist Board* realnie funkcjonują z dużym zakresem autonomii, formalnie jednak (i organizacyjnej) są częścią pojedynczego podmiotu, jakim jest EAS. **Więcej Enterprise Estonia powiedziane zostanie w dalszej części publikacji.**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa eas.ee/en

Zobacz więcej na stronie: **38**

Podsumowując:

Stwierdzić można, że działania skutkujące powołaniem Grupy PFR były **milowym krokiem** dla tworzenia polskiego ekosystemu prorozwojowego. Zebranie wcześniej rozproszonych instytucji w ramach pojedynczej i spójnej koncepcji systemu instytucji rozwoju jest w pełni zgodne z tendencjami i rozwiązaniami występującymi w bardziej doświadczonych oraz mających dłuższą historię wolnego rynku gospodarkach europejskich. Tak obrany kierunek zasługuje na dalszy rozwój i na działania w coraz większym stopniu integrujące ofertę polskiego biznesu, a mające na celu coraz bardziej spójny, świadomy i zrównoważony rozwój polskiej gospodarki.

Wspomnieć należy instytucję umiejscowioną poza strukturą Grupy PFR, a pełniącą istotną rolę prorozwojową w zakresie wspierania współpracy biznesu z nauką oraz w zakresie komercjalizacji wyników prac badawczych. Instytucją to jest **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju**. Instytucja ta nie podlega również ministerstwu ds. gospodarki, lecz ministerstwu ds. nauki. Sytuacja ta zmienić się miała wraz z nowelizacją „Ustawy o działach administracji publicznej" w 2021 roku. Drugą wartą wspomnienia strukturą o sytuacji analogicznej do NCBiR-u jest **Sieć Badawcza Łukasiewicz** wraz z Centrum Łukasiewicz będącym jej głównym punktem[8]. Potencjalne przesunięcie obu instytucji pod nadzór ministerstwa ds. gospodarki można byłoby ocenić jako właściwy krok – zgodny z tendencjami, które można zaobserwować w zagranicznych ekosystemach wsparcia rozwoju.

Zobacz więcej na stronie: **69**

8 Według projektu Ustawy o działach z dnia 19 stycznia 2021 r. nadzór nad NCBiR oraz Siecią Badawczą Łukasiewicz przekazany miał zostać ministrowi właściwemu ds. gospodarki (stan na 21 stycznia 2021 r): https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C85904%2Cprojekt-ustawy-o-dzialach-siec-lukasiewicz-i-ncbr-do-resortu-gospodarki.html, dostęp: 21 stycznia 2021 r.
Wg stanu na 03.2022 r. obie instytucje nadal podlegają jednak ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego i nauki. https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/jednostki-podlegle-i-nadzorowane, dotęp dn. 21.03.2020 r.

Zauważyć też można, że w strukturze Grupy PFR brakuje jednostek stricte dedykowanych działaniom na poziomach lokalnym i regionalnym – lub koordynujących na tych poziomach ofertę Grupy PFR. Istniejące regionalnie instytucje, takie jak podmioty zarządzające Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi (SSE) w ramach Polskiej Strefy Inwestycji, pozostają poza Grupą PFR. Natomiast w zakresie wzajemnej koordynacji działań regionalnych między podmiotami Grupy również istnieje duży obszar do przyszłego rozwoju. Rozwój wzajemnej współpracy w zakresie obecności w regionach z pewnością może być rekomendowanym kierunkiem, z powodzeniem realizowanym w innych krajach.

Centre for Economic Development, Transport and the Environment

ELY Centres (Centres for Economic Development, Transport and the Environment) – fińska sieć regionalnych Centrów Rozwoju Gospodarki, Transportu i Środowiska. Sieć zarządzana jest przez fińskie Ministerstwo Pracy i Gospodarki Narodowej oraz jest częścią Team Finland, odpowiedzialną za kwestie regionalne.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa ely-keskus.fi/en

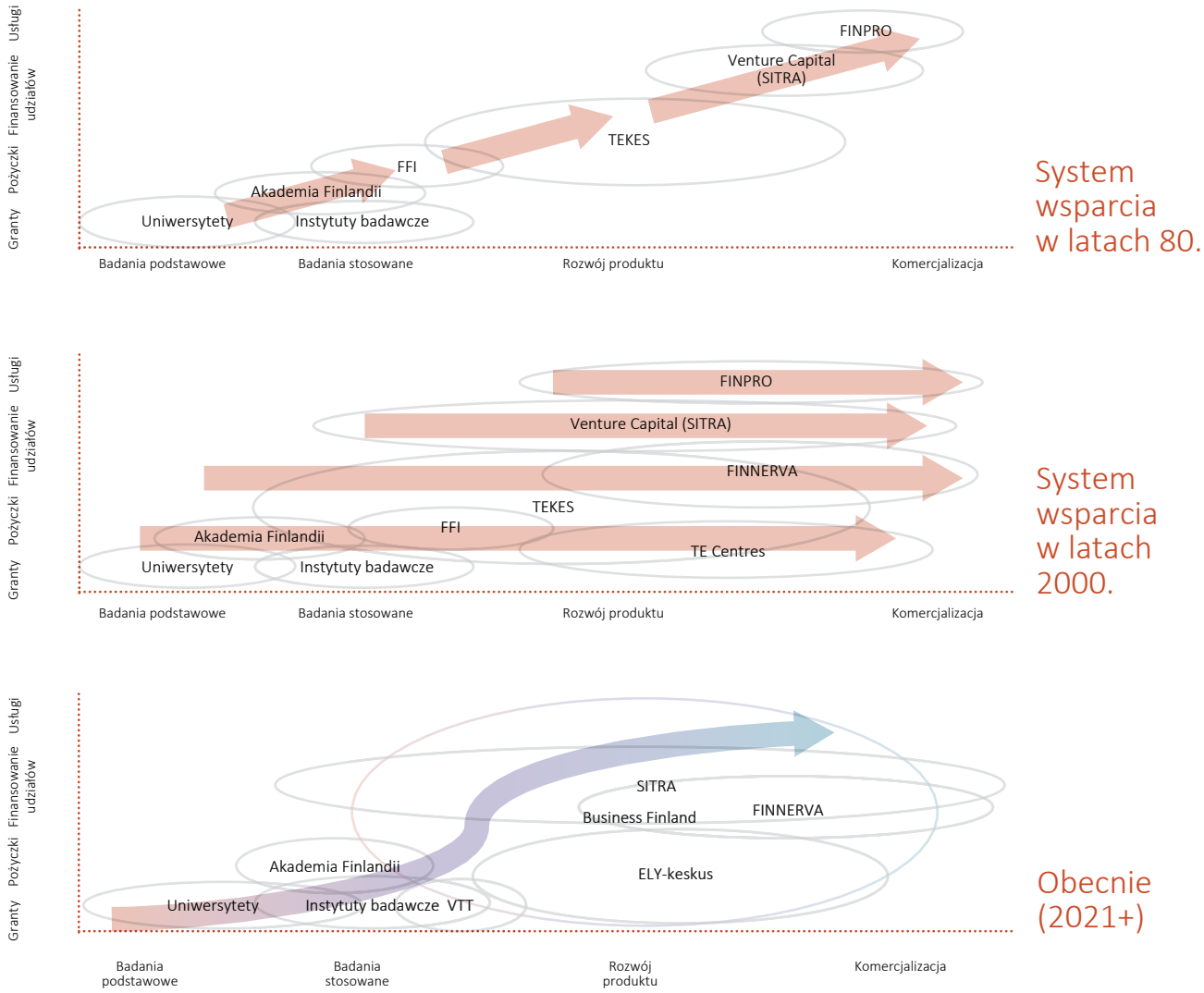
Warto zwrócić uwagę na przykład fiński. Pierwotnie stosowana struktura instytucji proroz-wojowych – zakładająca silnie linearną obsługę przedsiębiorstw, które przechodziły po kolei przez poszczególne instytucje sprawiała, że duża część przedsiębiorców nie wpasowywała się w ten schemat i nie otrzymywała sprawnej pomocy.

Późniejszy model, w którym instytucje zaczęły oferować szerokie, równoległe wsparcie sprawiał natomiast, że oferta nie zawsze była skoordnowana, a przedsiębiorcy nie zawsze znajdowali właściwe dla siebie programy i instrumenty.

Obecnie fińskie instytucje nie tylko zapewniają szerokie zakresy wsparcia, ale również silnie współpracują, a przedsiębiorca jest w zakresie wsparcia **nawigowany**.

Powyższe trzy modele prezentuje wykres poniżej.

Rysunek 4. System wsparcia innowacji w Finlandii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport NBP ***Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*** (2016) oraz wkładu partnera projektu fińskiej firmy Capful Oy (2021).

Z uwagi na swoją historię i sposób powstania Grupa PFR od razu zaczęła istnienie pod postacią modelu środkowego, przeskakując pierwszy krok.

Grupa PFR stoi przed szansą sprawnej harmonizacji swoich działań, elastycznego i wielopłaszczyznowego podejścia i wprowadzenia sprawnej nawigacji w swojej wspólnej ofercie stosując już bardziej zaawansowane rozwiązania krajów zachodnich. Kluczowa wydaje się kwestia współpracy oraz wzajemnego wspierania działań prorozwojowych, skutkująca tworzeniem dodatkowej wartości dla przedsiębiorców w sposób synergiczny.

Tym samym przed Grupą PFR otwiera się możliwość transformacji do zaawansowanego modelu funkcjonowania zaprezentowanego na trzecim, dolnym wykresie.

1.3. Trendy przyszłości

Agencje rozwoju wobec przyszłości

XXI w. wymusza na agencjach rozwoju zaangażowanie się w działania odpowiadające na nadchodzące zmiany społeczne, środowiskowe czy ekonomiczne (*grand challenges*), związane ze zrównoważonym i włączającym rozwojem i dotyczące zmian klimatu, demografii, zdrowia oraz dobrobytu. Wszystkie one wymagają kompleksowego, systemowego oraz **multidyscyplinarnego podejścia** w programowaniu odpowiednich rozwiązań.

Współczesna polityka innowacyjna może podejmować próbę sprostania tym kompleksowym wyzwaniom. Polityka innowacyjna, zaprogramowana jako tzw. **polityka zorientowana na misję** (*mission oriented policy*)[9], wdrażana jest przez organizacje rozwojowe, które nabywają kompetencji poprzez inwestycje, poszukiwania i eksperymenty w trakcie wykonywania powierzonych zadań. Kluczowe zdolności, które te instytucje powinny posiadać, to:

- **zdolność instytucji:** wiedza zdobyta w organizacjach publicznych, które formułują i wdrażają politykę celującą w rozwiązanie wybranych wyzwań, lub wiedza dotycząca potencjalnych aktorów działających w ekosystemie (na rynku), którzy mogą pomóc w rozwiązaniu problemu (jako partnerzy lub zleceniobiorcy);
- **zdolność foresightowa:** wytrenowana umiejętność diagnozy problemu i znalezienia rozwiązania, możliwość analizy obecnej sytuacji oraz perspektyw na przyszłość dla wybranych technologii i sektorów w świetle wdrażanej misji i wizji.

W tym wypadku *foresight* przedstawiony jest jako niezbędne narzędzie, które powinno towarzyszyć instytucjom publicznym w tworzeniu strategii, budowaniu nowoczesnych instytucji oraz animowaniu nowych połączeń w ekosystemie innowacji.

Agencje rozwoju wspierające innowacyjność, które są wzorowymi instytucjami wdrażającymi politykę zorientowaną na misję, to Yozma w Izraelu, Sitra w Finlandii lub SBIR w Stanach Zjednoczonych. Wszystkie one charakteryzują się chęcią angażowania w strategiczne myślenie (*big thinking*) i związane z nim niepewności.

9 Termin wprowadzony przez prof. M. Mazzucato, https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/moip-challenges--and-opportunities-working-paper-2017-1.pdf.

Nic nie jest tak pewne, jak zmiana

Ciągła praca z przyszłością uczy wyłapywać, analizować i szybko reagować na sygnały zmian wokół nas. To jedna z podstawowych umiejętności, którą muszą opanować instytucje, by utrzymać się i rozwijać w niepewnych czasach **VUCA** (*Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* and *Ambiguity*, czyli odpowiednio: zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność). W końcu nic nie jest tak pewne, jak zmiana.

Organizacje nie zmieniają się poprzez pozostawanie w dzisiejszej logice i adaptację na jej potrzeby jedynie rozwiązań cyfrowych. Konieczne są rozumienie kontekstu zmian i przybranie nowej logiki działania wyprzedzającej teraźniejszość. W tym kontekście kluczowa staje się umiejętność transformacji organizacji w przestrzeń multikanałowej rzeczywistości, w której granice między światem fizycznym i wirtualnym, organizacją i klientem, usługodawcą i odbiorcą zacierają się.

SITRA

Fińska agencja **SITRA** wykorzystuje dane z badań i analiz dotyczących innowacyjności oraz monitoruje trendy niezbędne do przygotowywania prognoz (SITRA Foresight), które są wykorzystywane przez decydentów (w tym kancelarię premiera) przy tworzeniu polityki publicznej oraz instrumentów na rzecz firm i społeczeństwa.

SITRA powstała w 1967 r. z okazji 50-lecia kraju. Instytucja opierając swoje działania na analizie eksperckiej oraz działaniach typu foresight, realizuje cel, jakim jest wsparcie Finlandii w osiąganiu sukcesu gospodarczego i konkurencyjności kraju. Fundusz pełni funkcję pioniera w skali globalnej, proaktywnie wyznaczającego i międzynarodowo promującego trendy ekonomiczne oraz społeczne – tym samym zapewniając Finlandii przewagę pierwszeństwa w wybranych sektorach gospodarki. Fundusz na swoich stronach internetowych podkreśla, że ,,kształtowanie przyszłości jest umiejętnością, której można się nauczyć". Według agencji, aby świadomie budować lepsze jutro, potrzebne są dialog w wielu warstwach społeczności, wyobrażenie alternatywnych przyszłości i zaprojektowanie działań, które zbliżą nas do pożądanej przyszłości. Alternatywne scenariusze przyszłości nie tylko sugerują lepsze metody rozwiązywania wyzwań, lecz także stanowią bazę do podejmowania bieżących decyzji i działań, które będą miały bezpośredni wpływ na ewentualną przyszłość.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa sitra.fi/en

Jak instytucje prorozwojowe mogą sprostać wyzwaniom stawianym przez przyszłość oraz przyszłego klienta?

Praca nad trendami przyszłości rozpoczyna się od przygotowania listy trendów, które są interesujące z perspektywy tematu. W naszym przypadku chodzi o odpowiedź na pytanie związane z rolą instytucji w rozwoju innowacyjności Polski: jak polskie instytucje powinny się zmieniać, aby sprostać wyzwaniom stawianym przez przyszłość oraz przyszłego klienta? Aby zaadresować związane z tym niepewności i pytania, istotne dla przyszłości potrzeb, należy spojrzeć na tarcia pomiędzy trendami.

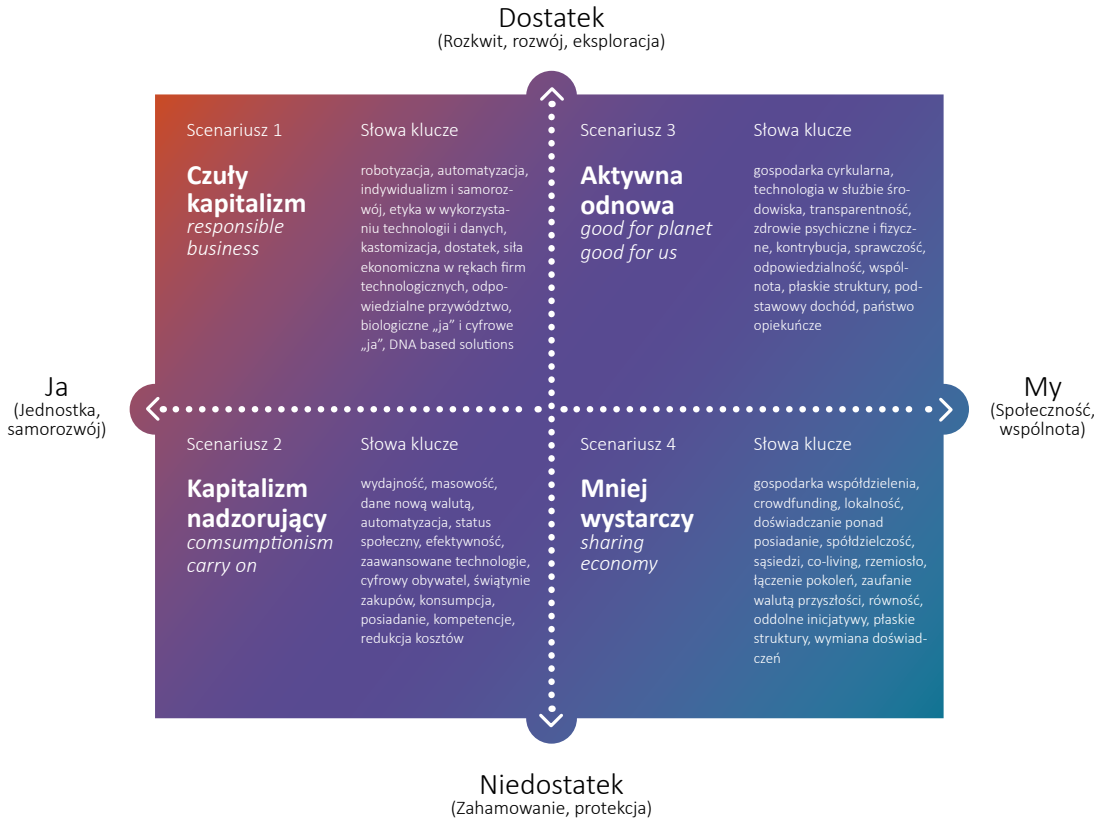
W przypadku powyższego pytania trendy zaczerpnięte z katalogu SITRY[10] to ”**redefinicja gospodarki**”, z której wynika pytanie: czy środowisko należy traktować jedynie jako zasób, czy też gospodarka powinna dążyć do poprawy stanu środowiska? Drugi trend to „**technologia jest osadzona we wszystkim”** – technologia staje się dominującą częścią społeczeństwa i życia codziennego. Przykładowo, chociaż technologia oferuje nowe rozwiązania w zakresie wytwarzania energii, jednocześnie zwiększa zapotrzebowanie na energię. Powoduje to konflikt: w jakim stopniu technologia sprzyja odbudowie ekologicznej, a w jakim stopniu ją utrudnia?

Ze styku trendów „redefinicja gospodarki” i „technologia jest osadzona we wszystkim” oraz postawionych pytań powstały **cztery scenariusze przyszłości** oparte na metodologii firmy Green Hat. Scenariusze stworzono przy założeniu, że **nie ma jednej przyszłości** i że ona już się wydarzyła, ale nie została jeszcze równomiernie dystrybuowana. Dlatego nie można ukierunkować się na jedną przyszłość, bo ona się nie wydarzy.

Poniżej opisana została mapa możliwości, w ramach których przeanalizowano zagadnienia kluczowe dla instytucji rozwojowych, w tym zmiany w oczekiwaniach klientów. Scenariusze zostały umieszczone na osi ja – my, gdzie rozwój odbywa się w kierunku od jednostki do społeczeństwa obywatelskiego. Druga oś związana jest z zasobami, od niedostatku do dostatku.

10 https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/

Rysunek 5. Potencjalne scenariusze przyszłości.



Źródło: Scenariusze przyszłości dla instytucji rozwojowych, warsztat instytucji rozwojowych z Green Hat.

Opis scenariuszy przyszłości dla instytucji rozwoju

Opis poszczególnych scenariuszy obejmuje skróconą charakterystykę istoty danego scenariusza (wraz ze wskazaniem słów kluczowych), wynikających z niego specyficznych potrzeb klientów, pozytywnych przesłanek do wystąpienia scenariusza oraz wczesnych sygnałów zmian. Scenariusze powstawały z uwzględnieniem perspektywy Grupy PFR, jednak mogą być cenną inspiracją dla ogółu instytucji prorozwojowych w Polsce. Każdy scenariusz zwieńczony jest wskazaniem **głównych pytań skierowanych do Grupy PFR**. Choć odpowiedź na niektóre z nich wykracza poza działalność operacyjną analizowanych instytucji oraz wymaga perspektywy strategicznej, stanowią one ważny krok na drodze do **stworzenia katalogu wyzwań, a następnie rekomendacji** dla rozwoju zdolności instytucji do prowadzenia skutecznych działań na rzecz innowacyjności Polski.

Scenariusz 1. *Czuły kapitalizm*

Czuły Kapitalizm	
robotyzacja, automatyzacja, indywidualizm i samorozwój, etyka w wykorzystaniu technologii i danych, kastomizacja, dostatek, siła ekonomiczna w rękach firm technologicznych, odpowiedzialne przywództwo, biologiczne „ja" i cyfrowe „ja", DNA based solutions	To świat, w którym siła ekonomiczna jest w rękach nielicznych. Wielkie korporacje i firmy technologiczne przejmują rolę państwa opiekuńczego. Dynamiczny postęp technologiczny przełożył się na wysoki poziom rozwoju gospodarki. Większość rutynowych, podstawowych prac została zautomatyzowana lub zastąpiona przez roboty. Praca jest zorientowana na samorealizację, ciągłe doskonalenie się w różnorodnych dziedzinach. Kluczowe są interdyscyplinarność i współpraca, zarówno na poziomie człowiek – człowiek, jak i człowiek – maszyna.
Potrzeba klienta	• Dostęp do danych i umiejętność ich wykorzystania przez innowatorów. • Współpraca start-upów z dużymi korporacjami. • Rozwój kompetencji przyszłości innowatorów.
Pozytywne przesłanki	• Możliwość wykorzystania danych publicznych do wsparcia innowatorów. • Wykorzystanie nowych technologii do zwiększenia dostępności i intuicyjności oferowanego wsparcia.
Wczesne sygnały zmiany	• Otwieranie zbiorów danych przez europejskie[11] i polskie[12] instytucje publiczne. • 43% przedsiębiorców na świecie planuje ograniczyć zatrudnienie w związku z automatyzacją[13].
Ważne pytania dla Grupy PFR	• **W jaki sposób wspierać współpracę różnych interesariuszy (duże korporacje, start-upy, instytucje publiczne)?** • **Jakie kompetencje przyszłości należy rozwijać w Grupie PFR i u przedsiębiorców oraz potencjalnych przedsiębiorców (osób z pomysłami na biznes)?**

11 https://www.europeandataportal.eu/pl
12 https://dane.gov.pl/pl
13 https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest

Scenariusz 2. *Aktywna odnowa*

Aktywna odnowa

gospodarka cyrkularna, technologia w służbie środowisku, transparentność, zdrowie psychiczne i fizyczne, kontrybucja, sprawczość, odpowiedzialność, wspólnota, płaskie struktury, podstawowy dochód, państwo opiekuńcze

To świat, w którym odpowiedzialność za środowisko i świadomość społeczna są najważniejsze. Obawy dotyczące klimatu, zrównoważonego rozwoju i zmian demograficznych stają się kluczowymi siłami napędowymi biznesu. Dla mądrych struktur priorytetem jest dbałość o wspólnotę, środowisko i zasoby naturalne. Firmy muszą uwzględnić dbałość o cele społeczne w centrum strategii biznesowej, a zaniechania w tym obszarze skutkują konsekwencjami wizerunkowymi.

Potrzeba klienta	• Zapewnienie wysokich standardów pracy oraz budowanie wspólnoty przez organizacje. • Osiąganie ambitnych celów środowiskowych i transformacja energetyczna organizacji.
Pozytywne przesłanki	• Możliwość budowania wspólnoty innowatorów wokół określonych celów społecznych i środowiskowych. • Dostęp do źródeł finansowania projektów związanych z transformacją energetyczną.
Wczesne sygnały zmiany	• Komisja Europejska ogłasza Nowy Zielony Ład – plan działania na rzecz zrównoważonej gospodarki UE[14]. • Polskie firmy energetyczne (np. Orlen)[15] oraz miasta górnicze (np. Rybnik)[16] ogłaszają plany „zielonej transformacji". • Zasady rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce przestają być warunkowane tylko obecnością międzynarodowych korporacji[17].
Ważne pytania na teraz dla Grupy PFR	• **W jaki sposób wesprzeć innowatorów w osiąganiu celów społecznych i środowiskowych?** • **Jakie branże będą kluczowe dla polskiej gospodarki obiegu zamkniętego?** • **W jaki sposób Grupa PFR może dokonać transformacji kultury organizacyjnej w duchu społecznej odpowiedzialności?**

14 https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl

15 https://spidersweb.pl/bizblog/zielony-orlen-zielona-prawica/

16 https://www.rybnik.com.pl/wiadomosci,rzad-zegna-sie-z-weglem-nowa-strategia-energetyczna-polski-do-2040-roku-nie-zostawia-watpliwosci,wia5-3266-45905.html

17 https://biznestuba.pl/biznes-na-zywo/odpowiedzialny-biznes-co-sprzyja-jego-rozwojowi-wyniki-badania-menedzerowie-csr/

Scenariusz 3. *Kapitalizm nadzorujący*

Kapitalizm nadzorujący	
wydajność, masowość, dane nową walutą, automatyzacja, status społeczny, efektywność, zaawansowane technologie, cyfrowy obywatel, świątynie zakupów, konsumpcja, posiadanie, kompetencje, redukcja kosztów	Ten świat to doskonały inkubator innowacji w którym organizacje i osoby fizyczne dążą do zadowolenia konsumentów. Innowacja wyprzedza regulacje. Liderzy mają śmiałe podejście do technologii. Platformy cyfrowe zapewniają duży zasięg i wpływ tym, którzy mają zwycięski pomysł, i pozwalają rozwijać się freelancerom, giggersom (tymczasowym pracownikom elastycznie zatrudnianym/wynajmowanym na potrzeby konkretnych, pojedynczych projektów) i start-upom. Kluczowe znaczenie ma szerokie wykorzystanie danych, które stają się nową walutą, a ich zbieranie i przetwarzanie jest ważnym narzędziem rozwoju.
Potrzeba klienta	• Ułatwiony i szybki dostęp do danych, umożliwiający weryfikację i usprawnienie pomysłów na innowację. • Możliwość stałego monitorowania danych, aby innowator mógł mieć aktualne informacje. • Zapewnienie bezpieczeństwa w kwestii przechowywania danych oraz jasne zasady ich etycznego wykorzystywania. • Dostęp do nowoczesnych narzędzi oraz ludzi posiadających kompetencje cyfrowe. • Pomoc merytoryczna i szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych. • Nauka, jak zbierać, analizować i wykorzystywać dane, aby móc przekuć je na konkretne rozwiązania.
Pozytywne przesłanki	• Regulacje prawne ułatwiające dostęp do danych i określające jasne zasady ich przechowywania i wykorzystania, w szczególności otwarty dostęp do danych. • Szybki dostęp do liderów i specjalistów z branży, przy wykorzystaniu różnego rodzaju platformom cyfrowych, dający szansę na kontakt z osobami, które mogą wdrożyć lub kupić daną innowację.
Wczesne sygnały zmiany	• W maju 2018 r. Komitet OECD ds. Polityki Gospodarki Cyfrowej (CDEP) powołał Grupę Ekspertów ds. Sztucznej Inteligencji w Społeczeństwie (AIGO) w celu objęcia polityki publicznej i współpracy międzynarodowej zasadami, które sprzyjałyby zaufaniu i adaptacji sztucznej inteligencji, a które mogłyby stanowić podstawę dla zaleceń Rady OECD w 2019 r. W tym samym duchu oświadczenie przewodniczącego Rady Ministerialnej z 2018 r. wezwało „OECD do prowadzenia wielostronnych dyskusji na temat możliwego opracowania zasad, które powinny stanowić podstawę rozwoju i etycznego stosowania sztucznej inteligencji w służbie ludziom". • W 2018 r. z inicjatywy Polski państwa Grupy Wyszehradzkiej (V4) przyjęły wspólne stanowisko w sprawie sztucznej inteligencji i jej potencjału dla rozwoju gospodarki UE. • Projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie ustanowienia *Polityki dla rozwoju Sztucznej Inteligencji w Polsce od roku 2020* z 11 sierpnia 2020 r.
Ważne pytania dla Grupy PFR	• **Jak budować relację z klientem opartą na danych?** • **Jak bezpiecznie udostępniać dane publiczne?**

Scenariusz 4. *Mniej wystarczy*

Mniej wystarczy

gospodarka współdzielenia, crowdfunding, lokalność, doświadczanie ponad posiadanie, spółdzielczość, sąsiedzi, co-living, rzemiosło, łączenie pokoleń, zaufanie walutą przyszłości, równość, oddolne inicjatywy, płaskie struktury, wymiana doświadczeń

To świat, w którym ludzie są najważniejsi. Liderzy zainteresowani są przełomowymi rozwiązaniami w zakresie innowacji społecznych oraz wspieraniem lokalnych społeczności. To świat, w którym pracownicy i konsumenci szukają znaczenia w organizacjach, które są odpowiedzialne, edukują i wzbogacają wspólnoty. Rozwijają się rzemieślnicy i twórcy, a kapitał przepływa w kierunku etycznych i nienagannych marek.

Potrzeba klienta	• Weryfikacja etyczności firm i nieuczciwej konkurencji. Stworzenie transparentnego systemu jednostek odpowiedzialnych społecznie, aby etyczne i nieetyczne zachowania były odgórnie weryfikowane. Dobór firm i organizacji do współpracy, które mają cel podobny do naszego. • Możliwość dzielenia się różnego rodzaju zasobami i stwarzanie możliwości do wchodzenia w kooperacje. • Pomoc w dokonaniu audytu swoich organizacji pod względem etyczności zachowania i rekomendacje obszarów do poprawy oraz dających możliwości rozwoju. Wskazanie innych organizacji, które mogą w tym pomóc, dzieląc się własnymi doświadczeniami.
Pozytywne przesłanki	• Dzielenie się wiedzą poprzez wspólne działania i doświadczenia, tworzenie relacji na zasadach mentoringu. Umożliwianie i wspieranie swobodnego przepływu informacji, sieci kontaktów, nowinek i rozwiązań. • Otwarcie się na współpracę lokalną oraz ułatwienie społeczności partycypacji w projektach i inicjatywach. • Współpraca i tworzenie multidyscyplinarnych zespołów. Możliwość dzielenia się różnego rodzaju zasobami i stwarzanie możliwości do wchodzenia w kooperacje. Wskazujące korzyści płynące ze wspólnych działań • Koncentracja na człowieku i jego potrzebach. Zadbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne w organizacjach – *wellbeing*. Pomoc w rozwijaniu osobistych talentów i kompetencji, zadbanie o poczucie satysfakcji, sensu pracy i motywacji.
Wczesne sygnały zmiany	• Powstawanie firm odpowiedzialnych społecznie, dla których generowanie dochodów nie jest nadrzędnym celem. • Udostepnienie zasobów wiedzy w modelu *open access* oraz otwartych innowacji.
Ważne pytania dla Grupy PFR	• **Jaką rolę może odgrywać Grupa PFR w moderowaniu współpracy między różnymi podmiotami?** • **Jak budować programy wsparcia oparte na idei?** • **Jak wspierać innowacje społeczne?**

Co trendy przyszłości oznaczają dla Grupy PFR?

W interpretacji zaproponowanych scenariuszy przyszłości bardzo ważne jest zrozumienie ich wzajemnego współistnienia. Trzeba wiedzieć, że poniższe propozycje są zidentyfikowanymi składnikami przyszłości, które będą ulegać modyfikacji w wyniku oddziaływania innych elementów. Innymi słowy – Polska dynamicznie się rozwija, a potrzeby polskiego biznesu zmieniają się zarówno wraz z tym rozwojem, jak i trendami światowymi. W tym kontekście należy nauczyć się analizowania i interpretowania **przyszłości, a także formułowania wniosków.**

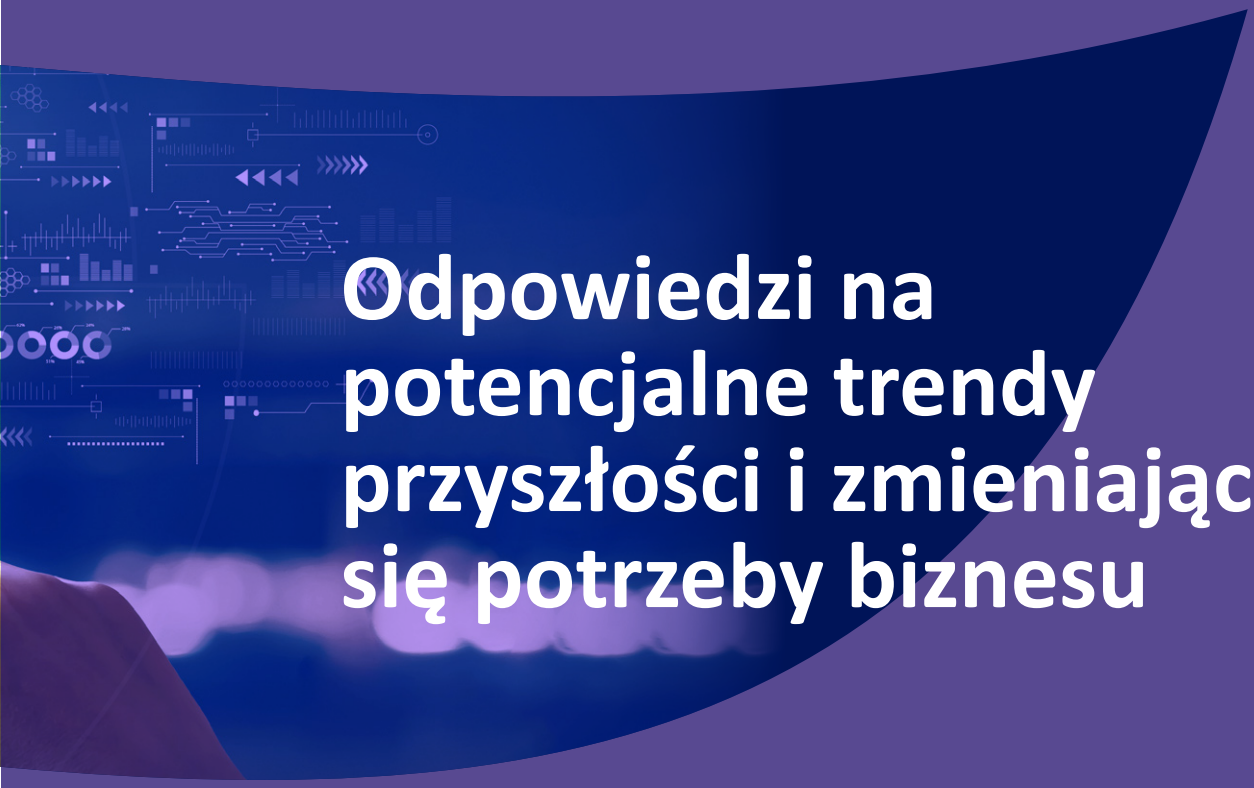
Metoda scenariuszowa pozwala na przybliżenie przyszłych trendów w gospodarce.

Nie obiecuje jednak, że przewidziane scenariusze całkowicie się spełnią w przedstawionej formie. Celem scenariuszy jest nie przewidywanie przyszłości, a możliwych kierunków zmian.

Znając scenariusze, instytucje muszą pozostawać w pełni **elastyczne** i dostosowywać swoje działania do wydarzeń krajowych i globalnych, równocześnie monitorując w kierunku których trendów zmierza bieżąca sytuacja i czy mieszczą się one w oszacowanych scenariuszach.

Scenariusze przyszłości i szacowane trendy, które stoją przed Polską są preludium do poprowadzonych w dalszej części publikacji rozważań, jak instytucje wspierające rozwój mogą w największym możliwym stopniu wykorzystywać swój wysoki potencjał, by na te trendy i tworzące się potrzeby biznesu odpowiedzieć.

W toku prac warsztatowych Partnerstwa NSP zdecydowano o pogrupowaniu omawianych tematów w trzy obszary, dla których w dalszej części dokumentu zostaną także sformułowane rekomendacje. Te obszary to: **kompetencje i kultura organizacyjna, oferta oraz współpraca**, a ich charakter, oraz to jak organizacje mogą w nich prowadzić swoje działania, są opisane poniżej.



Odpowiedzi na potencjalne trendy przyszłości i zmieniające się potrzeby biznesu

2. Odpowiedzi na potencjalne trendy przyszłości i zmieniające się potrzeby biznesu

Rozdział stanowi odpowiedź na pytanie: jak polskie instytucje systemu wsparcia rozwoju mogą kształtować swoje działania w przyszłości, by pozostać gotowymi na przyszłe potrzeby przedsiębiorców oraz wciąż w pełni rozwijać swój potencjał wobec nadchodzących trendów gospodarczych i społecznych.

Rozdział oraz zawarte w nim treści podzielone zostały na następujące części:

1. kompetencje i kultura organizacyjna;
2. współpraca;
3. oferta.

Każda z nich stanowi kluczowy obszar tworzący potencjał zrównoważonego rozwoju i nieustannego doskonalenia się instytucji probiznesowych. Równocześnie wszystkie one są ze sobą ściśle powiązane i współdziałają.

Rozdział rozpoczyna się od tematu kompetencji oraz kultury organizacyjnej, która z jednej strony jest złożonym ekosystemem funkcjonowania całej organizacji, a z drugiej gra kluczową rolę w przypadku działań innowacyjnych i wsparcia innowacji. Można powiedzieć, że w przypadku pobudzania innowacyjności odpowiednia kultura jest szczególnie ważna, ponieważ nie można kreatywności i nowych pomysłów stworzyć sztucznie za pomocą aktów prawnych, pomocy finansowej, większego zatrudnienia w instytucjach prorozwojowych. Innowacja zawsze ma swoje korzenie w umysłach przedsiębiorczych jednostek, a te potrzebują proinnowacyjnej kultury – zarówno w środowisku wokół siebie, jak i w kontaktach z instytucjami wsparcia. „Twarde" formy pomocy, takie jak dofinansowanie, mogą być ważnym czynnikiem wspierającym, ale nie będą w stanie zastąpić czynników „miękkich".

Obszar poświęcony współpracy ma dwojakie podłoże. Przede wszystkim pamiętać należy o genezie kluczowej sieci grupującej instytucje prorozwojowe w Polsce, czyli Grupy PFR oraz jej strukturze w chwili tworzenia publikacji. Jest to grupa powstała z wcześniej niezależnych instytucji o wciąż stosunkowo luźnej formie współdziałania. Równocześnie wszystkie one wykonują ważne dla ekosystemu innowacji zadania, które pełną skuteczność osiągają jedynie wtedy, gdy są skoordynowane – zatem istotna jest współpraca wewnętrzna, w ramach Grupy, która pozwoli na kreowanie spójnej oferty dla biznesu i innowatorów. Przedstawione rozwiązania mogą stanowić także inspirację dla innych sieci i grup instytucji wspierających rozwój gospodarczy. Ich uniwersalny charakter pozwala na odniesienie ich do różnych aktorów instytucjonalnych w ekosystemie innowacyjności. Z drugiej strony, żadna pojedyncza instytucja lub grupa instytucji nie jest jedynym podmiotem w systemie wsparcia prorozwojowego i nie tworzy go samodzielnie. Wymaga to więc współpracy z innymi aktorami, szukania możliwości kooperacji i synergii, wspólnego identyfikowania sposobów wspierających ekosystem.

Oferta natomiast wydaje się centralnym elementem działania instytucji wsparcia. To ona obejmuje zakres usług i instrumentów, które są bezpośrednio oferowane przedsiębiorcom. Coraz częściej pojawiający się w administracji publicznej zwrot „klientocentryczność" oddaje dążenie instytucji, wzorem sektora prywatnego, do postrzegania klienta jako centralnego punktu działalności. Należy jednakże pamiętać, że sektor prywatny w coraz większym stopniu jest świadom, że wartość dla klientów tworzą nie tylko bezpośrednio oferowane i sprzedawane produkty, lecz także wartości dużo trudniejsze do skwantyfikowania oraz wyceny. Dlatego rozwijane są inicjatywy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), budowania społeczności i wartości dla niej. Instytucje publiczne są predystynowane do takich działań – zatem we wprowadzaniu biznesowego podejścia nie należy zapominać o działalności na rzecz otoczenia biznesowego. Wprowadzenie oferty ponownie pokazuje, jak ważny jest aspekt właściwych kompetencji, które pozwalają tworzyć dopasowaną ofertę oraz w sposób partnerski realizować wsparcie dla klientów i środowiska innowatorów.

2.1. Kompetencje i kultura organizacyjna

Kompetencje i kultura organizacyjna tworzą łącznie niezbędne środowisko zarówno dla powstawania innowacji, jak i rozumienia potrzeb innowatorów. Bez zespołu odpowiednich kompetencji (kapitał ludzki) oraz sprzyjających warunków i relacji międzyludzkich (kapitał społeczny) nie rozwinie się ani dobra współpraca, ani owoc tej współpracy (niezależnie od wkładanego wysiłku).

Aby ułatwić zrozumienie wpływu tego zagadnienia na system innowacyjności, rozdział został opisany wokół trzech tez ukazujących je od ogółu do szczegółu.

- **TEZA 1 – kluczowa rola i korzyści płynące z właściwej wewnętrznej kultury w organizacji.** Omówienie i przykłady dobrych praktyk w odpowiedzi na tezę nr 1 podpowiadają, jak można ją rozwijać w dobrym kierunku.

- **TEZA 2 – waga i nieodzowność ciągłego rozwijania kompetencji pracowników.** Omówienie i przykłady dobrych praktyk w odpowiedzi na tezę nr 2 podpowiadają, jak można je rozwijać (jaką strategią).
- **TEZA 3 – kierunki oraz obszary, w jakich potrzeba je wzmacniać, żeby sprostać rosnącym wyzwaniom oraz potrzebom zarówno obecnych, jak i przyszłych innowatorów.** Omówienie i przykłady dobrych praktyk w odpowiedzi na tezę nr 3 podpowiadają, w jakie konkretne kompetencje warto już teraz inwestować.

Rozwinięcie każdej z tez zawiera: wyjaśnienie sformułowanej konkluzji, zastosowanych pojęć, argumentację dowodzącą jej słuszności oraz przegląd kilku wybranych dobrych praktyk z zagranicznych, bliźniaczych organizacji. Każdą część zamyka krótki zarys aktualnej sytuacji w każdej z trzech organizacji wraz z próbą zidentyfikowania największych potrzeb oraz luk wymagających uwagi i konkretnych działań.

Teza 1. Innowacja zaczyna się od kultury organizacyjnej. Zrozumienie potrzeb innowatorów i wspieranie ich rozwoju nie jest możliwe bez wewnętrznej kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy i innowacjom.

Kulturę buduje ogół norm, wartości i praktyk podzielanych przez członków danej społeczności, zespołu lub organizacji. Kulturę organizacji często przedstawia się metaforycznie jako „osobowość organizacji", ze stałą charakterystyką cech i przewidywalnym zachowaniem w określonych sytuacjach. Często mamy do czynienia z rozdźwiękiem pomiędzy kulturą odgórnie kreowaną, deklarowaną lub przedstawianą na zewnątrz organizacji (*employer branding)*, a faktycznie postrzeganą przez członków danej organizacji. Nie bez powodu wskazuje się na znaczenie tego, „co robią, mówią i myślą pracownicy, kiedy szef nie patrzy i nie słyszy", a także opinii wyrażanych przez osoby, które już nie są członkami danej organizacji (np. w mediach społecznościowych związanych z karierą – najlepszym źródle informacji o reputacji i jakości danego pracodawcy). Dlatego tak ważne jest budowanie wewnętrznej kultury w sposób inkluzywny, angażujący możliwie wszystkich jej członków i dający poczucie sprawczości.

Przykładowa typologia ukazuje, że możemy mieć do czynienia z czterema rodzajami kultury organizacyjnej: klanu (firma jak wielka rodzina), adhokracji (start-upu), rynku (firmy skoncentrowanej na wynikach biznesowych) oraz hierarchii – organizacji rządzonej przez formalne procedury i opartej na stałej kontroli. Istotne jest to, jakie cechy, wartości i praktyki sprzyjają nie tylko efektywności i współpracy wewnątrz organizacji, lecz także stymulują kreatywność i umożliwiają szybkie wprowadzanie innowacji w codziennej pracy, co ma niebagatelny wpływ na jakość świadczonych usług i realizowaną misję.

Kultura innowacji to praktyka odpowiednich postaw i relacji zorientowanych na permanentne uczenie się i zmianę nawyków, zarówno jednostek, jak i całych organizacji. Stanowi warunek rozwoju zwinnych, elastycznych organizacji w świecie permanentnej zmiany (VUCA) – w warunkach nagłych, nieprzewidywalnych i niejednorodnych zmian społecznych, technologicz-

nych, biznesowych, m.in. w oczekiwaniach i potrzebach zarówno przedsiębiorców, jak i klientów, w warunkach prowadzenia biznesu i konkurencji.

Innowacyjne organizacje cechuje dominujące przeświadczenie, że zawsze można coś zmienić i poprawić w ich działaniu pod warunkiem:

- zbudowania dobrych relacji z klientami i stale prowadzonej aktualizacji wiedzy o ich zmieniających się potrzebach (zarówno jawnych, jak i ukrytych);
- poszukiwania inspiracji zarówno wewnątrz, jak i poza ich obszarem działania;
- traktowania występowania porażek jako koniecznego warunku rozwoju, np. poprzez systematyczne eksperymentowanie, szybkie wdrażanie, ewaluowanie i poprawianie usług, opierając się na zaufaniu i bliskiej współpracy z klientami.

Aktywne angażowanie wewnętrznego potencjału może także polegać na: zachęcaniu pracowników do krytycyzmu, tj. analizowania i kwestionowania własnych działań i rozwiązań (w tym otwartości na kwestionowanie poleceń przełożonych), wytykania wewnętrznych dysfunkcji w organizacji, zagrożeń oraz szans rozwojowych, w tym pomysłów na usprawnienia czy wypracowanie dodanej wartości dla odbiorców.

Obok wiedzy (*know-why*) i umiejętności (*know-how*) warunkiem innowacji są odpowiednie postawy (*mindset*) i relacje (kultura organizacyjna).

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują, że fundamentami rozwoju kultury innowacji są:

a. wspólnie (inkluzywnie) wypracowana misja organizacji – wspólnota celów (wartości) firmy i pracowników;

b. postawy liderów spójne z deklarowanymi wartościami;

c. zaufanie, wzajemna życzliwość i szacunek okazywane niezależnie od szczebla zatrudnienia;

d. autentyzm i szczerość w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;

e. różnorodność stylów działania i myślenia;

f. atrybucja zakresu obowiązków i siły sprawczej na podstawie realnych kompetencji i osobistych zainteresowań pracowników;

g. dystrybucja poczucia sprawczości (*empowerment*);

h. zrozumienie przez każdego pracownika swej roli w organizacji;

i. transparentność procedur, zwłaszcza dotyczących ewaluacji i awansu;

j. redukcja symboli statusu;

k. eliminacja biurokracji;

l. tolerancja dla inteligentnych błędów i porażek.

Czynniki te są warunkiem (choć nie gwarancją) osobistej identyfikacji pracowników z wykonywaną pracą, a w konsekwencji – warunkiem ich zaangażowania, produktywności, kreatywności i rozwoju kwalifikacji. Organizacje spełniające te warunki nazywa się niekiedy „turkusowymi", a system dystrybucji władzy (siły sprawczej) w oparty na realnych kompetencjach i zainteresowaniach – holokracją[18].

EAS
Enterprise Estonia

Enterprise Estonia (rządowa agencja Estonii odpowiedzialna za promocję biznesu i politykę regionalną) **przyjęła eksperymentalne podejście do świadczenia usług** wsparcia i doradztwa, elastycznie je przeprojektowując i zmieniając odpowiednio do metodycznie zbieranej informacji zwrotnej od beneficjentów, skalując i rozwijając programy odnoszące sukcesy i jednocześnie zamykając te, które nie działają. Jednym z wyzwań przy takim podejściu jest trafne przewidywanie wąskich gardeł i barier rynkowych na wczesnych etapach wdrażania innowacji. **Wymaga to dogłębnej, aktualnej wiedzy i zrozumienia rynku**, **którą dostarczać ma wewnętrznie budowana komórka analityczna**. **Szybkie wdrażanie usług w odpowiedzi na nowe potrzeby rynkowe buduje dobrą reputację agencji jako zaufanego i przydatnego partnera biznesowego, a nie jedynie dostawcy finansowania**. Stosowanie takiego podejścia wymaga elastycznych ram prawnych, dużej swobody działania i dobrych relacji z nadzorującym ministerstwem**.** Doświadczenia EE potwierdzają też, że **eksperymentalne podejście wymaga w pierwszej kolejności zmiany postaw i nawyków własnych pracowników oraz obdarzenia zaufaniem kreatywnych, aktywnych kierowników programowych, którzy nie obawiają się częstych zmian, testowania nowych rozwiązań, a także porażek.**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa Enterprise Estonia eas.ee

W 2022 r. Enterprise Estonia zostało oficjalnie połączone z estońską agencją **KredeEx** – zajmującą się implementacją rozwiązań finansowych na światowym poziomie służących rozwojowi estońskiej gospodarki. W styczniu 2022 obie agencje formalnie połączyły się tworząc **Estonian Business and Innovation Agency.**

Wg stanu na pierwszy kwartał 2022 r. agencja używa obu dotychczasowych brandów (Enterprise Estonia oraz KredEx), natomiast opracowywanie wspólnej struktury i brandu jest w trakcie realizacji.

18 Zob. tekst dostępny na stronie: https://www.kredex.ee/en/who-we-are/eas, dostęp: 26.04.2022 r.

Warto zauważyć, że tego rodzaju zmiana podejścia niekoniecznie musi pociągać za sobą radykalne zmiany personelu. Można zacząć od zmiany wewnętrznej kultury organizacji w kierunku bardziej innowacyjnej, otwartej, wyzwalającej wewnętrzną kreatywność, inicjatywę w rozwijaniu własnych kompetencji, tworzącej dobry grunt dla zmiany postaw i nastawienia do zmian, a także testowania nowych form wspierania beneficjentów oraz świadczenia usług. **Proces transformacji organizacji i zmiany postaw jest zwykle długotrwały, wieloetapowy i wymaga otwartości na eksperymentowanie, wyciąganie wniosków, a także premiowanie ciągłego uczenia się, dzielenia się wiedzą z niepowodzeń i wspólnego wypracowania misji oraz najważniejszych wartości danej organizacji.** Kolejnym etapem powinno być pozyskanie ambasadorów wewnętrznej zmiany inspirujących otoczenie i budujących zaufanie do zmian.

Przykładem udanej transformacji kultury organizacyjnej może być **Business Finland (BF)** – rządowa organizacja powołana w celu finansowania innowacji oraz promocji handlu, inwestycji i turystyki.

BUSINESS
FINLAND

Business Finland to fińska organizacja powołana do finansowania innowacji oraz wsparcia handlu międzynarodowego, tworzenia sprawnie działających powiązań fińskiej gospodarki z gospodarką globalną oraz promocji inwestycyjnej. Posiada zatem u podstaw swojego funkcjonowania założenie, że inwestycje zagraniczne, promocja handlu oraz wsparcie innowacyjności są nierozerwalnymi aspektami budującymi ekonomiczny sukces Finlandii w gospodarce światowej. Celem i wizją BF jest wspieranie firm w znajdowaniu i wykorzystywaniu szans biznesowych (w skali nie tylko krajowej, ale i globalnej), co osiąga poprzez sieć ekspertów, prowadzone badania, facylitację aktorów ekosystemu biznesowego oraz działania coachingowe i doradcze.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa businessfinland.fi/en

Business Finland's main vision is to speed up identification of business opportunities around the world and to help transform them into a global success stories.[19]

„Główną wizją Buisness Finland jest napędzanie identyfikacji szans biznesowych na całym świecie i wspieranie w ich transformowaniu na globalne historie sukcesu".

19 Capful Oy, ***Next Step Poland Project – Screening Report,*** Helsinki 2021, s. 30.

Business Finland rozpoczęło funkcjonowanie 1 stycznia 2018 r. po połączeniu dwóch organizacji o zupełnie odmiennych kulturach: globalnego, kreatywnego FinPro, oferującego usługi wspierające internacjonalizację, inwestycję i promocję turystyki, oraz bardziej zbiurokratyzowanego, zorientowanego na procesy i procedury Tekes, oferującego finansowanie dla innowacji. Zważywszy, że częstą przyczyną nieudanych fuzji są różnice kulturowe, **etap przygotowawczy rozpoczął się 10 miesięcy wcześniej od sondy wśród pracowników (co jest ważne, co zabieramy ze sobą, a co zostawiamy za sobą).** Następnie zdefiniowano **nową markę, misję i wspólne wartości**, co ustawiło dalszy kierunek rozwoju kompetencji nowej organizacji. Określono docelową kulturę organizacyjną, ustalono odpowiednie zasady przywództwa. Nowa strategia zakłada *bottom-up approach* oraz wartości współtworzone przez całą społeczność organizacji. **Wyeliminowano m.in. pracę w silosach, krótkowzroczność, wewnętrzną konkurencję i dużą liczbę spotkań.**

Nowe wartości BF obejmują: pracę z pasją i radością, myślenie na wielką skalę (zachęcanie do ciekawości, ryzykowania popełnieniem błędu i eksperymentowania), współdziałanie oraz odwagę i niezłomność w działaniu (*sisu*). **Pracownicy BF mocno utożsamiają się ze wspólnie określonymi wartościami i często odnoszą się do nich w codziennej pracy. „Good employee experience results in good good customer experience**". Nowe zasady przywództwa w BF obejmują: koncentrację na kliencie, wzajemne wzmacnianie kompetencji i coaching, zorientowanie na przyszłości, współdzieloną odpowiedzialność, a także efektywność kosztową i produktywność.

Zadaniem działu HR w BF jest wzmacnianie i wspieranie takiej kultury, w której każdy bierze odpowiedzialność i uczy się samoprzywództwa (*self-leading attitude*). Dział HR wprowadził wiele inicjatyw (np. propozycję wartości pracodawcy, badanie poziomu zaangażowania, coaching pracowniczy i coaching dla liderów, transparentność w zasadach awansu i wynagradzania, wzmacnianie kultury dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami, np. platformę dla blogów pracowniczych w intranecie). **Bardzo duży nacisk kładzie się na rozwijanie i doskonalenie umiejętności udzielania informacji zwrotnej (regularne treningi)**. Wewnętrzna komunikacja w organizacji jest całkowicie przeniesiona do MS Teams, a poczta elektroniczna służy do zewnętrznej korespondencji. **Normalną praktyką jeszcze przed epidemią była możliwość pracy zdalnej 2–3 dni w tygodniu**. **BF** zatrudnia obecnie 600 pracowników, posiada 16 regionalnych i 40 zagranicznych biur. Należy do sieci Team Finland i określa siebie mianem „akceleratora globalnego rozwoju".

Zobacz więcej na stronie: **18**

Sztuką jest zbudowanie takiej wewnętrznej kultury, która wzbudza zaufanie i wewnętrzną motywację zespołów, mającą bezpośredni pozytywny wpływ na trwałość zaangażowania, dobrą współpracę i zapał do ustawicznej nauki, w tym na realną zmianę postaw, nawyków i sposobów myślenia.

Ciekawy przykład wdrożonej i stale rozwijanej kultury dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z wykorzystaniem narzędzi ICT znajdziemy w Innovation Norway (IN). Kulturę organizacyjną IN wspierają stale doskonalona strategia rozwoju kompetencji oraz różne inicjatywy, narzędzia informatyczne, wspólne projekty, wyzwania oraz przestrzenie do wspólnej pracy, wymiany podstawowych oraz eksperckich informacji. Podstawowym źródłem wewnętrznej informacji (o samej organizacji, sprawach kadrowych, IT, ogłoszeniach itd.), aktualności społeczno-gospodarczych (np. przegląd prasy) oraz jednocześnie platformą dostępową do rozwojo-

wych narzędzi, bibliotek, paneli tematycznych, wewnętrznych usług i projektów jest **bardzo rozbudowany intranet** zintegrowany z platformą Sharepoint oraz platformą społecznościową Yammer.

Innovation Norway

Innovation Norway – powołana w 2004 r. rządowa agencja promocji norweskiego handlu, turystyki i wynalazków, zastępująca cztery wcześniej istniejące organizacje pozarządowe: Norweską Izbę Turystyki, Norweską Radę ds. Handlu, Państwowy Fundusz Rozwoju Przemysłowego i Regionalnego oraz Państwowy Urząd Konsultacyjny ds. Wynalazców. Właścicielem Innovation Norway jest Ministerstwo Handlu i Rozwoju (51%) oraz powiaty (49%), co bardzo ułatwia koordynowanie polityki rozwoju kraju oraz poszczególnych regionów.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa innovasjonnorge.no/en/start-page

Przed wdrożeniem narzędzia Microsoft Teams główną funkcją Yammera było zapewnienie platformy współpracy. Po przejęciu tej roli przez MS Teams Yammer pozostał jako platforma społecznościowa integrująca pracowników (gdzie powstają i spotykają się mniej formalne grupy wspólnych zainteresowań, wymiany wiedzy o ciekawych inicjatywach), kanał komunikacji ze współpracownikami z całej organizacji wraz z tematycznymi niszami a'la Speakers' Corner. W skrócie: miejsce, które warto znać, w którym warto bywać i brać czynny udział.

Doceniono jednocześnie rolę cyklicznych spotkań w budowaniu wewnętrznej kultury oraz integracji współpracowników. Pod nazwą IN Summit raz do roku organizowany jest zjazd ok. 700 pracowników IN, w tym wszystkich na co dzień rozproszonych w 12 biurach regionalnych oraz odległych 30 biurach zagranicznych.

Praca zdalna jeszcze przed epidemią była powszechnie dostępną opcją, niewymagającą dodatkowych formalności – wystarczyło rano przed pracą zgłosić przełożonemu, że danego dnia będzie się wykonywać pracę z domu. Oznacza to również, że organizacja i przełożeni obdarzają pracowników pełnym zaufaniem.

Wyżej przedstawione działania i inicjatywy należą do jawnej części kultury organizacyjnej, której całokształt bywa niekiedy porównywany do góry lodowej. Pod powierzchnią ma miejsce oddziaływanie czynników niewidocznych, niejawnych, często nawet nieuświadomionych. To właśnie tam sięgają źródła ludzkich poglądów, postaw, sposobów myślenia i jakości interakcji pomiędzy pracownikami. Niemniej bardzo często przytaczanym czynnikiem, zarówno przyciągającym nowe talenty do organizacji, jak i warunkującym ich utrzymanie, jest możliwość rozwoju zawodowego i realizowania indywidualnego potencjału, aspiracji, celów. Przyjmuje się także, że **zdecydowanie największy wpływ na kształtowanie atmosfery pracy, relacji po-**

między pracownikami i praktyki kultury organizacyjnej ma kadra menedżerska, zarówno najwyższego szczebla, jak i liderzy zespołów. **To od ich kompetencji i faktycznych motywacji zależy, czy kreowana kultura organizacji będzie proinnowacyjna, czy nastawiona na obronę *status quo***.

Rysunek 6. 5 poziomów przywództwa wg Johna Maxwella

Źródło: Opracowanie własne na podstawie John C. Maxwell: *5 poziomów przywództwa* oraz strony internetowej: martajagodzinska.pl/5-poziomow--przywodztwa, dostęp: 2020 r.

Przywództwo to prowadzenie firmy w przyszłość, a zarządzanie to zajmowanie się nią na co dzień. Dobrego lidera nazywamy deweloperem, a to oznacza, że świadomie (np. na podstawie matryc kompetencji) rozwija swoich pracowników. Ludzie go lubią, jest skuteczny, potrafi zorganizować i wewnętrznie zaangażować zespół do rozwiązywania problemów lub realizacji celów, a w dodatku w sposób świadomy pracuje nad mocnymi i słabymi stronami swoich pracowników po to, by ich rozwijać.

Przywołane przykłady transformacji europejskich agencji innowacji potwierdzają, że zmiany są nieuniknione w każdej gospodarce. Im bardziej złożone są problemy do rozwiązania, tym bardziej zróżnicowane mogą być potrzeby innowatorów i przedsiębiorców. Tym bardziej oferta wsparcia rozwoju innowacji powinna iść z duchem czasu i być elastycznie dopasowywana.

Dobre praktyki zidentyfikowane w trakcie realizacji Projektu

Jak pokazują zebrane doświadczenia, doskonalenie kultury organizacyjnej w każdej organizacji związane jest kilkoma wartymi przytoczenia kwestiami. Dotyczą one:

a. wprowadzenia nawyku wzajemnego udzielania informacji zwrotnej (*feedback*) i otwartości liderów w zespołach na jej przyjmowanie; regularnego trenowania i doskonalenia tej umiejętności;

b. wzmocnienia i kształtowania roli liderów w zespołach koncentrującej się na rozwoju, inspirowaniu i zachęcaniu pracowników do działania, a nie jedynie na kontroli (w tym zwiększanie roli współpracy opartej na zaufaniu);

c. istnienia transparentności procedur i zasad, zwłaszcza w zakresie ewaluacji, nagradzania i awansowania;

d. rozwoju wewnętrznych innowacji poprzez stałe eksperymentowanie i umiejętność odchodzenia od „wygodnego *status quo*" w celu szukania lepszych rozwiązań, zwiększenie tolerancji liderów w organizacji na możliwość popełniania błędów – które nie są postrzegane jako porażka, ale ważna lekcja w procesie samodoskonalenia się organizacji – oraz zachęcanie całej załogi do dzielenia się wyciągniętą lekcją, zebranym doświadczeniem;

e. wprowadzania i upowszechniania korzystania z przestrzeni kreatywnych, angażowania pracowników w regularne warsztaty kreatywne (np. na temat szukania i wypracowywania nowych sposobów zwiększania satysfakcji z pracy, usprawnienia organizacji pracy, procesów, usług, poszukiwania nowej wiedzy o kliencie, definiowania problemów, projektowania rozwiązań itd.);

f. budowania *employer brandingu* poprzez rozwijanie pozytywnego *employer experience*, stały monitoring poziomu satysfakcji pracowników, rozwijania *employer value proposition* dla pracowników, w tym wspólnego projektowania i wdrażania dodatkowych benefitów (np. *sabbatical* – dodatkowego płatnego urlopu jako nagrody dla lojalnych długością stażu pracy lub za ponadprzeciętne osiągnięcia, a jednocześnie środka zaradczego zmniejszającego ryzyko wypalenia zawodowego);

g. projektowania ścieżki zawodowej i udrożnienia awansów poziomych – stworzenia ułatwień w zakresie elastycznych i otwartych możliwości rozwoju w ramach różnych komórek i projektów, np. w przypadkach uzasadnionych brakiem perspektyw dalszego rozwoju kompetencji, brakiem dopasowania lub ryzykiem wypalenia zawodowego, odchodzenie od silosowej organizacji pracy na rzecz projektowej.

Teza 2. W czasach permanentnej zmiany (VUCA) żadna organizacja nie może stać w miejscu. Najwyższym priorytetem powinno być wzmacnianie i rozwijanie wewnętrznych kompetencji.

Podmioty gospodarcze w dobie pandemii koronawirusa koncentrują się na utrzymaniu działalności biznesowej. Z drugiej strony takie nadzwyczajne sytuacje ujawniają braki kompetencyjne w organizacjach i potrzebę szybkiego ich uzupełnienia. Chodzi o obszary szczególnie ważne dla biznesowej stabilności oraz efektywnego radzenia sobie ze skutkami kryzysu.

Społeczeństwo informacyjne ze swoimi nieograniczonymi i stale rosnącymi zasobami informacji nie ma charakteru statycznego, lecz wysoce dynamiczny. Obecne czasy nagłych nieprzewidywalnych zmian (tzw. czarnych łabędzi), określane akronimem **VUCA**[20], potrafią z dnia na dzień postawić realia rynku i gospodarki na głowie, czego dowodem są skutki wybuchu pandemii Covid-19 w 2020 r. Sukces w prowadzeniu biznesu polega na dostosowywaniu się do zmiany, a wręcz na jej wyprzedzaniu.

Powszechna wiedza i rutynowe działania nie są już tak potrzebne jak **zdolność ciągłego uczenia się, umiejętność oduczania się** (zwłaszcza utartych nawyków) i **uczenia na nowo** (*learn*, *unlearn*, *relearn*), **gotowość na nagłe zmiany, otwartość na nowości**. Nowoczesne technologie, digitalizacja eliminują zadania proste i powtarzające się, prowadzą do spadku liczby stanowisk dla pracowników z niskimi kwalifikacjami lub zupełnie ich nieposiadających. Skuteczne zarządzanie organizacją, w tym jej usługami dla określonej grupy odbiorców o dynamicznie zmieniających się potrzebach i preferencjach, to przede wszystkim nieustające prace badawcze, koncepcyjne, projektowe, poszukiwanie rozwiązań nowych problemów, działania wymagające odpowiednich postaw i umiejętności (np. empatii i wrażliwości na problemy klienta).

Biorąc pod uwagę zmieniające się potrzeby beneficjentów (klientów), nowoczesne instytucje powinny stawać się dla nich bardziej wymagającym partnerem od strony biznesowej, co oznacza konieczność rozwoju i zwiększania zakresu własnych umiejętności i kompetencji, umożliwiających zbudowanie zaufania, lepsze zrozumienie i adresowanie potrzeb (np. w obszarze doradztwa dotyczącego praw własności intelektualnej, ekspansji zagranicznej, weryfikacji i modyfikacji modeli biznesowych itp.). W szczególności w odniesieniu do potrzeb innowatorów oferowane wsparcie powinno być szyte na miarę i według specyfiki danej branży czy sektora (zwłaszcza w sektorze usług potrzeby i specyficzne uwarunkowania mogą być na tyle zróżnicowane, że uniwersalne programy wsparcia nie spotkają się z zainteresowaniem).

20 Termin „VUCA" został wymyślony przez amerykańską armię, by opisywać specyfikę rzeczywistości podczas wojny. Żołnierze mają wyznaczone cele, ale nie mogą planować długofalowo. Nie są w stanie przewidzieć, co się wydarzy. Ważne jest, żeby umieli wnikliwie obserwować bieżącą sytuację i reagować na nią. VUCA to świat zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Od kilku lat to określenie funkcjonuje również w biznesie i w obszarze rozwoju osobistego. Cytat za: https://www.pwc.pl/pl/artykuly/2019/czlowiek-w-swiecie-VUCA.html.

Innovate UK

Przyjęcie podejścia skoncentrowanego na innowatorach wykreowało potrzebę horyzontalnej dywersyfikacji posiadanych umiejętności i kompetencji. Niektóre agencje (np. **Innovate UK –** część brytyjskiego UK Research & Innovation, (UKRI) już teraz, na podstawie segmentacji grup docelowych, projektują i oferują osobne usługi wsparcia dedykowane zdiagnozowanym potrzebom konkretnych branż usługowych, np. uznanym za kluczowe dla krajowej gospodarki. Powyższe oznacza konieczność wzmacniania własnych kompetencji np. poprzez dedykowane szkolenia i/lub zatrudnianie nowych specjalistów posiadających brakujące organizacji umiejętności, wiedzę i postawy.

Zobacz więcej na stronie: **19**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa Innovate UKRI

Innovation Norway

Agencja **Innovation Norway** zatrudniająca osoby wywodzące się z nauk stosowanych (np. inżynierów) oraz ekspertów w zakresie nowych technologii, obecnie należy do najbardziej zróżnicowanych organizacji w Europie pod względem zawodowego wykształcenia i doświadczenia oraz oferowanych kompetencji. Podobne przemiany nastąpiły również w agencjach: Business Finland, Luxinnovation, VLAIO Flanders, FFG Austria, RVO Netherlands, Enterprise Ireland, Enterprise Estonia.

Zobacz więcej na stronie: **41**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa innovasjonnorge.no/en/start-page

Na podstawie wyników badań[21] stowarzyszenia TAFTIE potwierdzają silny trend i dążenie narodowych agencji wspierających rozwój innowacji do większego angażowania się w rozwój i rozszerzanie zakresu oferowanych niefinansowych usług wsparcia oraz doradztwa na rzecz przedsiębiorców, przy czym **coraz częściej następuje segmentacja klientów i pojawiają się coraz bardziej zindywidualizowane formuły współpracy koncentrujące kluczowe zasoby na najbardziej obiecujących przedsięwzięciach**. Badanie oferty agencji zrzeszonych w TAFTIE

21 Dostępnych na stronie: https://taftie.eu/content/task-force-softpower.

pokazuje, że ponad trzy czwarte przebadanych podmiotów dokonuje segmentacji klientów według różnych kryteriów, a część wyraźnie odchodzi od podejścia skoncentrowanego na odgórnych programach na rzecz podejścia skoncentrowanego na innowatorze (kliencie). Coraz więcej agencji eksperymentuje na polu świadczenia niefinansowych usług wsparcia i doradztwa, aby stale uczyć się, co i jak działa na gruncie ich gospodarek, oraz stale weryfikować obszary i odkrywać nisze, w których ich wsparcie będzie najefektywniejsze. Usługi szyte na miarę potrzeb innowatorów stają się coraz bardziej powszechnym standardem.

Następuje zatem przejście z ilości w jakość – ścieżki procesów obsługi i świadczenia **usługi zaczynają być projektowane w taki sposób, aby jak najwięcej zaoferować zawężonej grupie przedsiębiorców, która ma największy potencjał wzrostu**. Selekcja następuje na wcześniejszych etapach i raczej nie jest możliwa bez bezpośredniej, osobistej współpracy z dedykowanym opiekunem ze strony instytucji. Tego rodzaju usługi wymagają wzmocnienia i rozwoju zupełnie innych kompetencji aniżeli samo administrowanie programami i instrumentami wsparcia finansowego. Przykłady z różnych krajów pokazują odmienne podejścia do rozwijania nowych kompetencji wewnątrz organizacji, od tworzenia nowych, dedykowanych zespołów, po stopniowy, horyzontalny ich rozwój w istniejących komórkach.

Netherlands Enterprise Agency

Utworzenie nowego departamentu specjalizującego się w udzielaniu informacji i świadczeniu bezpośredniego doradztwa dla przedsiębiorców miało miejsce w agencji **RVO** (Netherland Enterprise Agency – Holandia) w 2017 r. Od 2018 r. w ramach zmiany podejścia i obszaru skupienia w świadczonych usługach RVO oferuje nowy program indywidualnego, szytego na miarę konkretnych potrzeb wsparcia, dedykowany start-upom i scaleupom z innowacyjnymi produktami o wysokim potencjale wzrostu. **Program *Szybka Ścieżka* to przykład zmiany ogólnej strategii agencji – odchodzenia od wdrażania z góry zaprojektowanych programów na bardziej proaktywną formę wsparcia, skoncentrowaną na konkretnych potrzebach danego przedsiębiorcy. Uruchomienie tego programu wymagało nabycia nowego zestawu umiejętności i kompetencji związanych z bezpośrednią opieką i świadczeniem usług rozwojowych na rzecz konkretnego beneficjenta o często bardzo specyficznych, branżowych potrzebach.** W procesie łączenia *know-how* różnych specjalistów w organizacji okazało się, jak wiele pracownicy mogą się wzajemnie od siebie nauczyć, nie tylko na poziomie dzielenia się wiedzą, lecz także praktycznych umiejętności.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa english.rvo.nl

Budowa organizacyjnej zdolności i kompetencji do wdrożenia nowego modelu usługowego zorientowanego na potrzeby klienta ma miejsce w agencji **Innovation Norway (IN) od 2010 r.** Wymagało to gruntownej zmiany postaw i sposobu myślenia oraz wzmocnienia wewnętrznych kompetencji wśród pracowników. Wszyscy opiekunowie klienta oraz doradcy zostali przeszkoleni i nabyli umiejętności stosowania metody Business Model Canvas (w tym dedykowanej start-upom odmiany Lean Startup) jako narzędzia wspierającego prowadzenie ciągłego, otwartego dialogu z klientami biznesowymi w celu uchwycenia i zdefiniowania ich aktualnych problemów i potrzeb. W 2017 r. wdrożono nowy model świadczenia usług, w którym każdy klient realizuje swój indywidualny program rozwoju szyty na miarę i modyfikowany w toku prowadzonego dialogu. **W trakcie tej przemiany powstały dwa nowe zespoły merytoryczne: jeden związany z internacjonalizacją (eksperci wspierający pracowników biur zagranicznych oraz wewnętrznych doradców i opiekunów klienta), drugi – ds. innowacyjności, zatrudniający wyspecjalizowanych doradców pracujących bezpośrednio z klientem w biurach regionalnych.**

Poza rozbudowaną ofertą szkoleń wewnętrznych, udostępnianych wszystkim pracownikom w ramach **IN Academy** (m.in. szkolenia wstępne, szkolenia podstawowe z działalności organizacji, stanowiskowe – związane z pełnioną funkcją, z udziałem doświadczonych mentorów, np. doradców finansowych, rynkowych, ekspertów ds. innowacji, po rozmaite materiały inspiracyjne, np. video), **bardzo dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia wysokiej klasy przywództwa, włączając osoby na stanowiskach kierowniczych w ciągły program wspierania i rozwoju kompetencji liderskich** (m.in.: dwa szkolenia w roku, mentoring, opieka HR biznes partnerów, grupy tematyczne na platformach Yammer i Teams).

Wyzwanie 50 h – to **pilotaż mający za zadanie wyrobienie i utrzymanie** wśród pracowników IN stałej praktyki i nawyków ustawicznego uczenia się**: pracodawca udostępnia 50 godzin pracy do samodzielnego zagospodarowania pod kątem rozwoju własnych kompetencji.** Mniej więcej 70% tego czasu może zostać wykorzystane na rozmaite projekty rozwojowe i edukacyjne związane z pełnioną funkcją, a także dodatkowo w obszarach wykraczających poza główny zakres specjalizacji, coaching oraz zewnętrzne kursy, wydarzenia typu konferencje, seminaria, webinary. 20% czasu może zostać przeznaczone np. na podcasty, książki naukowe, wideo z YouTube lub innych mediów. Tylko 10% powinno zostać przeznaczone na kursy *online* lub kursy stacjonarne zorganizowane w ramach IN Academy.

Na uwagę zasługuje również praktyka dzielenia się wiedzą ekspercką za pośrednictwem tematycznych kanałów/blogów i artykułów skoncentrowanych na wewnętrznej platformie Innovation Norway Hubs, podzielonej na obszary (np. biogospodarka, przemysły oceaniczne, czysta energia, inteligentne społeczeństwo). Artykuły i aktualności są przygotowywane i redagowane przez opiekujących się danym obszarem pracowników IN – ekspertów z danej dziedziny.

Wobec dynamicznego tempa obecnych zmian na świecie, gdzie poszukiwane są innowacyjne rozwiązania dla coraz bardziej złożonych problemów, żadne organizacje nie mogą stać w miejscu, a szczególnie agencje rozwoju innowacji, które same powinny być katalizatorami i liderami zmian.

Dobre praktyki – koncepcje wskazane przez partnerów.

a. Stworzenie większej przestrzeni czasowej do regularnego podnoszenia kwalifikacji i rozwoju kompetencji, np. ustalona liczba godzin pracy w roku, która powinna zostać przeznaczona na rozwój w różnych formach (wzorem sprawdzonej norweskiej praktyki **Wyzwanie 50 h** – pracodawca udostępnia 50 godzin pracy rocznie do samodzielnego zagospodarowania pod kątem rozwoju własnych kompetencji). Praktyka taka i jej podobne zwiększają zaangażowanie i przywiązanie pracowników do organizacji, która dba o ich rozwój, a równocześnie organizacja korzysta na zwiększających się kompetencjach jej pracowników.

b. Nowopowstające agencje prorozwojowe mają tendencje do przyjmowania zbyt silnej roli wykonawczej – tj. odgórnej realizującej polecenia napływające ze strony podmiotów je nadzorujących, a zbyt małą uwagę skupiają na działaniach oddolnych – tj. słuchaniu głosu ich beneficjentów i klientów, odpowiadaniu na ich potrzeby oraz przekazywaniu ich potrzeb „wyżej". Jest to naturalne zjawisko, jako że agencje takie dopiero z czasem uczą się i wykształcają kompetencje partnerskiej współpracy z biznesem.
Przejawem takiego rozwoju jest stopniowe przechodzenie od odgórnie projektowanych programów (i niejako narzucanych biznesowi) na rzecz podejścia skoncentrowanego na innowatorze (kliencie) i jego potrzebach: eksperymentowanie na polu świadczenia niefinansowych usług bezpośredniego wsparcia i doradztwa, aby stale uczyć się, co i jak działa na gruncie danej gospodarki i społeczności innowatorów, oraz stale weryfikować obszary i odkrywać nisze, w których dane wsparcie będzie najefektywniejsze. Wprowadzanie i zwiększanie skali proaktywnych, indywidualnych form wsparcia, wymagających od kadry eksperckiej nowego zestawu umiejętności i kompetencji związanych z bezpośrednią opieką i świadczeniem usług rozwojowych na rzecz konkretnych grup beneficjentów o często bardzo specyficznych, branżowych potrzebach (zwiększanie kompetencji organizacji poprzez gromadzenie kapitału ludzkiego – bezpośredniego doświadczenia i wiedzy eksperckiej zamiast jedynie zlecania usług zewnętrznym ekspertom, podwykonawcom i operatorom). Działania takie przejawiają się budową podejścia **klientocentrycznego**.

Teza 3. Świadczenie bezpośrednich usług dla przyszłych innowatorów wymaga wykształcenia kompetencji przyszłości wśród kadr instytucji rozwoju.

W ramach europejskiej sieci współpracy agencji rozwoju innowacyjności TAFTIE powołano w 2017 r. grupę zadaniową The Task Force Softpower, której celem było **stworzenie obrazu przedstawiającego przyszłościowe usługi wsparcia niefinansowego dostarczane przez agencje rozwoju, a także lepsze zrozumienie kompetencji oraz umiejętności niezbędnych do ich skutecznego świadczenia**. Poza przeglądem m.in. formalnych kwalifikacji oraz wcześniejszego doświadczenia zawodowego pracowników, przeprowadzone ankiety i badania jakościowe identyfikowały zakres posiadanych umiejętności i zdolności, ze szczególnym uwzględnieniem siedmiu kategorii:

1. **języki obce;**
2. **coaching i mentoring;**
3. **ewaluacja i ocena wpływu (*impact assessment*);**
4. **dyplomacja;**
5. **analiza danych, *data science* (*data skills*);**
6. **myślenie projektowe (*design thinking*);**
7. **prognozowanie przyszłości (*foresight analysis*).**

Wybór powyższych kategorii to wynik przeprowadzonej próby zidentyfikowania nowego zestawu kompetencji, które będą potrzebne agencjom innowacyjności w niedalekiej przyszłości, aby móc świadczyć wsparcie i usługi doradcze**. Można zatem nazwać je podstawowym zestawem „kompetencji przyszłości" dla agencji innowacyjności.**

Według wyników tychże badań większość europejskich agencji zrzeszonych w TAFTIE wykazywała mniej niż pięć powyższych kategorii umiejętności wśród zatrudnionych pracowników. Najczęściej występujące z nich to: języki obce, coaching i mentoring oraz ewaluacja. Pogłębione badania jakościowe dostarczyły nieco więcej kontekstu, np. duża rola znajomości języków obcych w niektórych instytucjach wynika z prowadzonej przez nich działalności w zakresie współpracy międzynarodowej, promocji eksportu, obsługi inwestycji zagranicznych. **Wiele z badanych agencji od dłuższego czasu świadczy bardzo intensywne usługi coachingu i mentoringu na rzecz swoich beneficjentów, mając dzięki temu także duże doświadczenie w rekrutacji specjalistów w tej dziedzinie.**

Interesujący model rozwijania kompetencji pracowników poprzez współpracę i świadczenie bezpośrednich usług na rzecz innowatorów prezentuje **Innosuisse** (Swiss Innovation Agency – Szwajcaria) **– od ponad 20 lat świadczy bezpłatne usługi coachingowe dla start-upów**, stale je rozwijając i modyfikując według potrzeb. **Oferta obejmuje coaching wstępny, podstawowy oraz skalujący (*scaleup coaching*) i angażuje 80 coachów (2019 r.).** Badania efektywności usług pokazują istotny wpływ na rozwój kompetencji zespołów zarządzających start-upami, wymierny wpływ na sukces biznesu, ale także na rozwój kompetencji i efektywności tych usług wśród zaangażowanych pracowników agencji. Wprowadzenie systemu voucherów oraz wyboru akredytowanego coacha wzmacnia konkurencję jakością usług i kompetencji.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa innosuisse.ch

Okazało się jednocześnie, że **niewielka liczba agencji posiada kadrę z umiejętnościami w zakresie analizy danych i *data science*, myślenia projektowego (*design thinking*) oraz prognozowania przyszłości (*foresight*). Jednocześnie większość respondentów postrzega te kompetencje jako niezbędne, aby w przyszłości świadczyć użyteczne usługi wsparcia swoich beneficjentów**. Wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy może być fakt, że ponad dwie trzecie tych podmiotów zleca na zewnątrz świadczenie wielu ich usług wsparcia niefinansowego, w tym doradczych. **Z uwagi na rolę rządowych agencji w oddziaływaniu na rozwój ekosystemu innowacji, dynamiczne reagowanie na zmiany trendów i podejmowanie trafnych decyzji inwestycyjnych, trzy wymienione obszary kompetencji powinny być intensywniej rozwijane wśród własnych kadr oraz poszukiwane wśród nowych pracowników**. Zauważają to także agencje, w których dominuje jeszcze nadal model wsparcia skoncentrowany na programach.

Wzmacnianie własnych kompetencji oraz zatrudnianie nowych specjalistów w takich obszarach jak: coaching/mentoring, foresight/prognozowanie przyszłości ma już miejsce w **Czeskiej Agencji Technologii** (**TACR** – Technology Agency of the Czech Republic), która coraz większą wagę przywiązuje do bezpośredniej formy świadczenia usług doradztwa i wsparcia oferowanego beneficjentom. Tego rodzaju usługi przewidziano w nowym przedsięwzięciu Otwarta Agencja, które opiera się na utworzeniu regionalnych oddziałów (ośrodków doradztwa) w celu nawiązania bardziej bezpośrednich relacji z beneficjentami.

Więcej: oficjalna strona internetowa www.tacr.cz/en

W obecnym świecie zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (VUCA) poza „twardymi" umiejętnościami wspomnianymi wcześniej, **coraz większą wagę przywiązuje się szczególnie do kompetencji „miękkich"/społecznych**, tj. współpracy ludzi o różnorodnym profilu zawodowym, odkrywania, eksperymentowania i rozwiązywania złożonych problemów, nieszablonowego, krytycznego myślenia, przetwarzania danych (w tym efektywnej współpracy człowieka z narzędziami wykorzystującymi sztuczną inteligencję), empatii (umiejętności uważnego słuchania, zmiany perspektywy, dostrzegania i rozumienia potrzeb i motywacji innych ludzi), dobrych manier (uprzejmości, życzliwości), osobistego zaangażowania, tolerowania niepewności oraz do wytrzymałości i odporności na kryzysy i porażki (*resilience*)[22].

Kompetencje/umiejętności „miękkie" (społeczne) nie są łatwo dostępne do zdobycia i opanowania np. za pomocą kursów *online*. Zaczynają odgrywać coraz większą rolę także wśród pracowników agencji rozwoju innowacji. Są one niezbędne zwłaszcza do zachowania efektywnej współpracy wewnętrznej (osoby o różnych profilach wykształcenia i doświadczenia zawodowego) i zewnętrznej, nie tylko z partnerami merytorycznymi, lecz także docelowymi klientami (szczególnie z innowatorami w obszarach nowych technologii i z pogranicza różnych branż). Według przeprowadzonego badania agencji zrzeszonych w TAFTIE do najczęściej poszukiwanych „miękkich" umiejętności należały: współpraca zespołowa, komunikacja interpersonalna, zdolności organizacyjne, czyli raczej „standardowe" cechy osobowości, od dawna wymagane na rynku pracy dla zapewnienia wysokiej jakości współpracy wewnętrznej w ramach organizacji.

22 Tekst dostępny na stronie: https://www.wsb.pl/blog/kompetencje-przyszlosci-kogo-szukaja-pracodawcy.

Dobre praktyki zidentyfikowane w trakcie realizacji Projektu

a. Dążenie do modelu organizacji uczącej się. Dbanie o stały rozwój, doskonalenie i pozyskiwanie nowych kompetencji np. związanych z bezpośrednią opieką i świadczeniem usług rozwojowych na rzecz grup beneficjentów o często bardzo specyficznych, branżowych potrzebach (np. w roli mentora/opiekuna start-upu, doradcy biznesowego, doradcy eksportowego na dany rynek zagraniczny, specjalisty branżowego/rynkowego), eksperta ds. transformacji cyfrowej czy gospodarki cyrkularnej itp.). Takie podejście zapewni rozwijanie potrzebnych rynkowo kompetencji wśród pracowników organizacji oraz wzbogacenie oferty bezpośrednich usług w miejsce usług zlecanych dotychczas zewnętrznym wykonawcom/operatorom programów/podwykonawcom projektów.

b. Dbanie o harmonię i zrównoważenie obecnych w organizacji kompetencji „twardych" oraz „miękkich":

- Pamiętanie o kwestii kompetencji „miękkich" (zwłaszcza w zakresie współpracy zespołowej, komunikacji interpersonalnej, dobrego przywództwa, coachingu, mentoringu), tzw. kompetencji przyszłości (np. nieszablonowego, krytycznego myślenia, kreatywności, empatii, ciekawości, eksperymentowania i rozwiązywania złożonych problemów, odporności na kryzysy i porażki), zarówno podczas rekrutacji nowych pracowników, jak i organizowanych szkoleń.

- Stałe rozwijanie i/lub pozyskiwanie z rynku umiejętności „twardych" – w tym w zakresie analizy danych/data science, myślenia projektowego (design thinking) oraz prognozowania przyszłości (foresight), postrzeganych jako kompetencje niezbędne, aby w przyszłości świadczyć użyteczne usługi wsparcia innowatorów.

2.2. Współpraca

Współpraca jest cechą definiującą każdy ekosystem. Pojęcie ekosystemu innowacji określa działające w nim organizacje/podmioty, które współpracują w celu uzyskania określonego poziomu innowacji w gospodarce, a także sposób reagowania tej grupy podmiotów czy też układania sobie przez nią współpracy ze środowiskiem zewnętrznym. Każdy ekosystem jest z natury dynamiczny i stanowi siatkę wzajemnych oddziaływań, które w wersji „konstruktywnej" przybierają postać współpracy lub nawet symbiozy. Od skuteczności współpracy zależy więc efektywność ekosystemu innowacji jako całości, a skuteczność działania poszczególnych podmiotów korygowana jest (wzmacniana lub osłabiana) przez inne podmioty, które stanowią części składowe systemu. Chcąc wzmocnić ekosystem innowacji, dążymy zatem do tego, by przedsiębiorcy, firmy, instytucje badawcze i ośrodki akademickie, inwestorzy i instytucje publiczne współpracowały na tyle efektywnie, by zmaksymalizować oddziaływanie ekonomiczne i potencjał innowacji naukowych oraz biznesowych.

Aspekt współpracy ujęty został w podziale na dwie grupy:

- **współpraca wewnętrzna** wewnątrz danej grupy instytucji wsparcia prorozwojowego, w tym:
  - aspekty organizacyjne;
  - aspekty kultury organizacyjnej;
  - aspekty technologiczne.
- **współpraca zewnętrzna** (współpraca danej instytucji lub grupy instytucji z podmiotami spoza niej), w tym:
  - współpraca z instytucjami krajowymi;
  - współpraca z instytucjami zagranicznymi;
  - współpraca zewnętrzna – partnerzy biznesowi;
  - współpraca zewnętrzna – dobre praktyki z zakresu komunikacji na zewnątrz.

2.2.1. Współpraca wewnętrzna

Praktyki zaczerpnięte z zagranicznych ekosystemów innowacji i sieci wparcia rozwoju nie mogą być 1:1 implementowane w Polsce. Każdy kraj i jego gospodarka charakteryzuje się swoją specyfiką i wymaga indywidualnego podejście. Przedstawione praktyki mogą jednak stanowić dobrze przykłady i inspiracje dla polskich instytucji.

Współpraca wewnętrzna. Aspekty organizacyjne

- **Oparcie działań na wspólnie przyjętej strategii**. Podstawowym dokumentem wyznaczającym kierunki działań organizacji, a także ich sieci, jest strategia. W ramach działań na poziomie całego ekosystemu wskazane jest jasne i klarowne wytyczenie zamierzeń strategicznych, natomiast strategie poszczególnych instytucji powinny korespondować ze wspólną strategią systemową. Kluczowe są zaangażowanie poszczególnych instytucji w jej tworzenie oraz bieżąca współpraca działających w nich właściwych komórek.

Strategia Team Finland (Finlandia) – grupa zrzeszająca najważniejsze instytucje fińskiego ekosystemu innowacji posiada swoją strategię wyznaczającą kluczowe kierunki podejmowanych działań.

Zobacz więcej na stronie: **18**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa team-finland.fi/en/about-team-finland

Strategia Grupy PFR (Polska) – również Grupa PFR posiada wspólną strategię, uchwaloną przez Radę Grupy PFR. Strategia ta jest jednym z kluczowych narzędzi kreowania współpracy pomiędzy instytucjami grupy.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa pfr.pl/kim-jestesmy

- Wśród ekosystemów innowacji często rozważane są **dwa modele podejścia do działalności proeksportowej oraz do promocji inwestycyjnej**. Jeden zakłada rozdzielenie tych kompetencje na dwie organizacje, co ma zapewnić wystarczający stopień specjalizacji zarówno w obszarze wspierania działalności eksportowej, jak i w zakresie pozyskiwania inwestorów zagranicznych. Drugi polega na umiejscowieniu obu kompetencji w jednej organizacji, co ma zapewnić efekt synergii oraz wspierać łączenie przedsiębiorstw krajowych oraz inwestorów zagranicznych. Inwestorzy, działając na terenie danego kraju, dzielą się *know-how* z lokalnymi firmami, które tak zdobytą wiedzę oraz umiejętność pracy z firmami ponadnarodowymi mogą wykorzystywać następnie do rozszerzania swojej działalności na rynki międzynarodowe.

Flanders Investment & Trade – agencja wspierająca zarówno internacjonalizację firm flamandzkich, jak i zachęcająca firmy zagraniczne do inwestowania we Flandrii. Agencja wspiera nie tylko bezpośrednie inwestycje zagraniczne dużych inwestorów, lecz także zachęca do zakładania działalności gospodarczej małe biznesy. Dzięki temu wspiera wymianę wiedzy oraz kreuje kontakty na poziomie międzynarodowym.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa flandersinvestmentandtrade.com

FLANDERS INVESTMENT & TRADE

Flanders
State of the art

Źródło grafiki: flandersinvestmentandtrade.com/en, stan na 2021 r.

- W niektórych ekosystemach wydzielona jest organizacja zajmująca się *stricte* wspieraniem start-upów. Z uwagi szczególny charakter tego typu podmiotów – zwiększoną potrzebę wsparcia nie tylko w dostępie do kapitału, lecz także w zakresie doradztwa, jak również często nowatorskie właściwości oferowanych produktów – podmioty takie wymagają specyficznego zakresu produktów i usług.

Startup Estonia – to rządowa inicjatywa skierowana do start-upów, której kluczowym celem jest wspieranie estońskiego ekosystemu start-upowego. Ma ona na celu uczynienie z Estonii jednego z najlepszych miejsc na świecie dla innowacyjnych, młodych firm – poprzez facylitację współpracy sektora publicznego i prywatnego oraz tworzenie sieci kontaktów i więzi między licznymi aktorami ekosystemu, z której mogą korzystać innowacyjne przedsiębiorstwa.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa startupestonia.ee

Źródło grafiki: startupestonia.ee, stan na 2019 r.

- **Współdzielenie zasobów**. Instytucje działające w ramach jednego ekosystemu innowacji, a w szczególności w ramach jednej grupy, mają potencjał współdzielenia posiadanych zasobów. Współdziałanie takie pozwala na optymalizację korzystania z zasobów, jak również ma skutek prointegracyjny – poszczególne instytucje w większym stopniu mogą kreować wspólne działania.

The Team Finland House (Finlandia) – wspólny budynek należący do Team Finland służy jako siedziba główna instytucji wchodzących w skład sieci Team Finland, w tym Business Finland, Tesi, Finnvera. Współdzielona siedziba główna sprzyja wymianie wiedzy, kontaktowi, a także pozwala na optymalizację korzystania z przestrzeni biurowej.

Zobacz więcej na stronie: **18**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa businessfinland.fi

Źródło grafiki: businessfinland.fi/en, stan na 2021 r.

Zagraniczne ekosystemy rozwoju wzmacniają dystrybucję swojej oferty zarówno z wykorzystaniem sieci subnarodowej (biur regionalnych), jak i ponadnarodowej (biur zagranicznych), działają jednak w sposób spójny i wspólnie korzystają z obu rodzaju sieci placówek. Ma to charakter uwspólniania zasobu, jakim są sieci dystrybucji oferty, z korzyścią dla klientów, którzy w takich wspólnych placówkach (niezależnie od swojego stadium rozwoju) mają dostęp do pełnej oferty w jednym miejscu.

Wspólne biura regionalne i międzynarodowe

Biura regionalne Bpifrance (Francja) – w ekosystemie francuskim mniej więcej 90% decyzji dotyczących finansowania podejmowanych jest blisko klienta, w 48 biurach regionalnych Bpifrance. Oferta dostępna w biurach obejmuje instrumenty dla firm na wielu etapach rozwoju. System francuskich instytucji charakteryzuje się wysokim stopniem centralizacji (większość wsparcia skoncentrowana w pojedynczym podmiocie), pokazuje jednak, że spójna sieć biur regionalnych jest ważnym czynnikiem wsparcia.

Zobacz więcej na stronie: **116**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa bpifrance.fr/contactez-nous

ELY Centres (Finlandia) – swego rodzaju odpowiednikiem regionalnych biur Bpifrance w Finlandii są ELY Centres, będące „oddziałami" rządu fińskiego na poziomie subnarodowym. Będąc częścią Team Finland, odpowiadają za docieranie ze wsparciem do poszczególnych regionów, a równocześnie są ważnym elementem całego systemu wsparcia rozwoju. Tym samym z możliwości sieci korzysta cały Team Finland.

Zobacz więcej na stronie: **18**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa tem.fi/en/ely-centres oraz oficjalna strona internetowa team-finland.fi/en/about-team-finland

ICEX oraz **CDTI** (Hiszpania) – ICEX to hiszpański Instytut Handlu Zagranicznego, który świadczy swoje usługi poprzez sieć 31 regionalnych oddziałów w Hiszpanii, 100 biur handlowych połączonych z hiszpańskimi ambasadami za granicą (www.oficinascomerciales.es) i 13 centrów biznesu. CDTI to natomiast publiczny podmiot, którego celem jest wsparcie hiszpańskich firm w zakresie innowacyjności oraz rozwoju technologicznego. **Zagraniczny przedstawiciele CDTI korzystają głównie z biur ICEX.**

Zobacz więcej na stronie: **104**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa icex.es, oraz oficjalna strona internetowa cdti.es

MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES

CDTI Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Źródło grafik: ciencia.gob.es oraz cdti.es, stan na 2019 r.

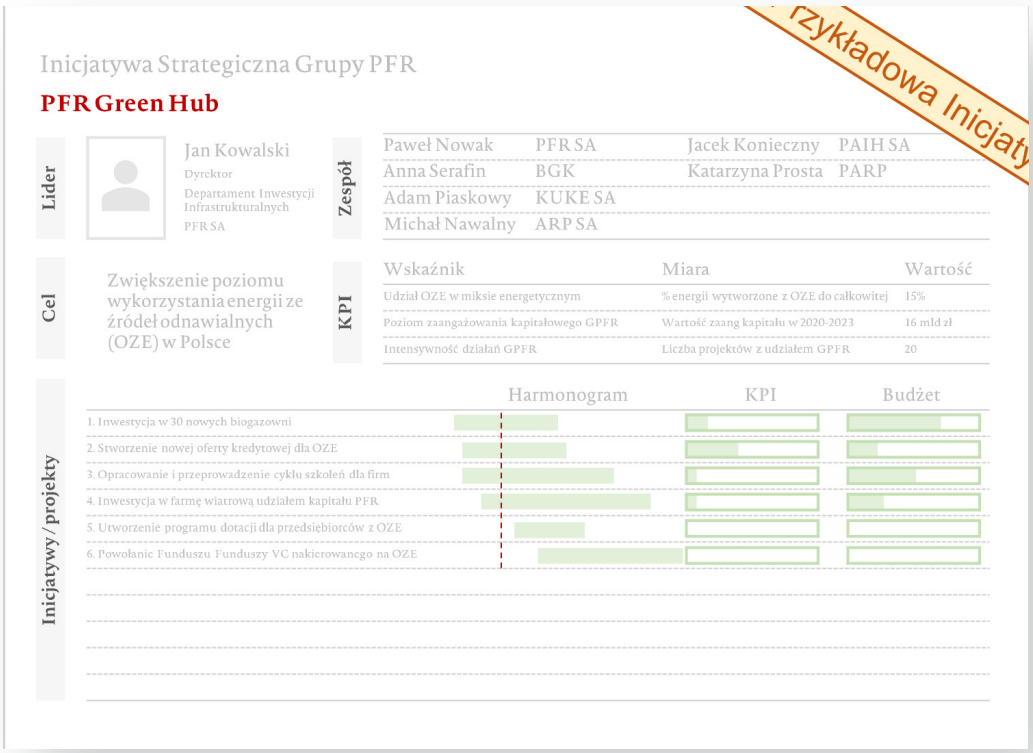
- **Wspólne procesy.** Instytucje działające w ramach jednej grupy oraz jednego ekosystemu innowacji podejmują wspólne inicjatywy wewnętrzne (ukierunkowane na usprawnienie przebiegu informacji, wymianę doświadczeń między spółkami, integrację pracowników) oraz zewnętrzne (ukierunkowane na wsparcie określonych wcześniej wspólnych grup docelowych, począwszy od wspólnego badania potrzeb tych grup, poprzez ustalanie wspólnych programów wsparcia, po wspólne inicjatywy informacyjno-edukacyjne dostarczające wiedzy o kompleksowej ofercie).

Dla zapewnienia sprawnej współpracy przy wspólnych inicjatywach tworzone są **Centra Usług Wspólnych**, które pomagają poprawić efektywność procesów wewnętrznych, a przez to optymalizować działania danej grupy. Zadaniem tego typu jednostki jest łączenie i uspójnianie procesów rekrutacji i zarządzania personelem, obiegu dokumentów, metodyki zarządzania projektami, standardów bezpieczeństwa (w tym infrastruktury cybernetycznej i telekomunikacyjnej). Centrum Usług Wspólnych powinno posiadać nowe kompetencje oraz nowe jednostki o jasno wyznaczonych celach.

- **Zespoły międzyinstytucjonalne**. Do wspólnych projektów należy powoływać zespoły składające się z członków poszczególnych instytucji odpowiedzialnych za wybrane aspekty danego przedsięwzięcia (merytoryczne, prawne, finansowe, techniczne). Na czele zespołu powinien stać przedstawiciel instytucji wiodącej, biorąc pod uwagę tematykę projektu.

Dobrym przykładem jest mechanizm **Inicjatyw Strategicznych** wprowadzony już w ramach Strategii Grupy PFR – służący koordynacji mechanizmów strategicznych. Propozycja takiego mechanizmu jest dobrym „pierwszym krokiem" w podejmowaniu wspólnych działań chociaż wypracowania wymaga mechanizm tworzenia powoływania tego typu wspólnych projektów. Nie jest to również mechanizm, który przewidywany był (z uwagi na swój strategiczny charakter) dla działań bardziej operacyjnych i „codziennych". Stanowi jednak ścieżkę potencjalnie zmierzającą w tym kierunku.

Rysunek 7. Karta projektu w ramach inicjatyw strategicznych Grupy PFR



Źródło: Strategia Grupy PFR, stan na 2021 r.

Oprócz zespołów zwoływanych na potrzeby konkretnego projektu dobrym rozwiązaniem są międzyinstytucjonalne grupy czuwające nad przebiegiem wspólnych inicjatyw w danej dziedzinie, których członkowie pełnią funkcję łączników między spółkami i pierwszymi osobami do kontaktu (np. grupa ds. ekspansji zagranicznej firm, grupa ds. inwestycji, grupa ds. współpracy z regionami).

Zespoły międzyinstytucjonalne – w ekosystemie Wielkiej Brytanii nie została wydzielona organizacja specjalnie dedykowana wsparciu handlu międzynarodowego, ale działanie to realizowane jest przez Department for International Trade (DIT), czyli ministerstwo brytyjskiego rządu ds. handlu międzynarodowego. W tej formie DIT działa w rządowych komisjach międzyministerialnych, w których pracuje wraz z innymi resortami nad danymi zagadnieniami. W polskim ekosystemie instytucje prorozwojowe najczęściej nie są częścią ministerstw i nie są formalnie zależne od siebie, ale z uwagi na powiązania w zakresie obszaru funkcjonowania zespoły międzyinstytucjonalne mogą stanowić adekwatny odpowiednik rozwiązań brytyjskich.

Więcej informacji: Cabinet Committies System, oficjalna strona internetowa gov.uk

Źródło grafiki: gov.uk, stan na 2021 r.

- **Wypracowane formalne ścieżki współpracy –** niewątpliwie instytucje współpracując ze sobą na wielu polach, często muszą formalizować współpracę między sobą w postaci umów, porozumień, dokumentów. Warto pracować nad „szablonami" i „ścieżkami działania" gotowymi już do użycia w momencie zawiązywania każdej kolejnej współpracy. Tak, aby każdy wspólny projekt międzyinstytucjonalny nie wymagał procedowania indywidualnych porozumień od początku, ale mógł oprzeć się na generalnych umowach ramowych oraz gotowych już szablonach dokumentów i ścieżkach rozliczeń oraz współpracy. Zakres takich porozumień zależy oczywiście od stopnia współpracy takich podmiotów. Mocniej powiązane grupy instytucji, takie jak Grupa PFR, z pewnością posiadają większy potencjał do pogłębiania współpracy – skorzystać mogą między innymi kwestie finansów, human resources, promocja, wydarzenia, kwestie informatyczne.

Współpraca wewnętrzna. Aspekty kultury organizacyjnej

- **Ciągłe doskonalenie wzajemnej współpracy instytucji danej grupy prorozwojowej (takiej jak Grupa PFR).** Doświadczenia siostrzanych ekosystemów odwiedzanych w ramach projektu NSP pokazują, ze instytucje działające w ramach jednej grupy oraz jednego ekosystemu innowacji dbają o systematyczną wymianę informacji na temat inicjatyw oraz projektów realizowanych w każdej z nich, tak by pracownicy mieli całościowy i spójny ogląd całego systemu wsparcia firm. Informowanie pracowników o działalności innych spółek bądź instytucji w ramach ekosystemu innowacji powinno rozpoczynać się od pierwszego dnia pracy w danej instytucji – dobrą praktyką jest, że w procesie onbordingu ukazuje się inne instytucje danej sieci wsparcia rozwoju.

- **Wspólne cele i wartości.** Jako przykład: wspólne wartości Grupy PFR zostały przyjęte przez instytucje, które ją budują (więcej: ramka poniżej). Zostało to zrobione zgodnie z postulatem, aby na samym początku instytucje działające w ramach jednej grupy zidentyfikowały wspólne cele i wartości, które będą punktem wyjścia do formułowania strategii oraz projektowania inicjatyw i programów. Dyskusja oraz identyfikacja celów i wartości stanowią dobrą okazję do integracji pracowników, wymiany doświadczeń oraz zawiązania kontaktów, które utworzą swego rodzaju bazę do efektywnej współpracy w ramach przyszłych projektów.

  Proces identyfikacji wspólnych wartości, zwłaszcza w ramach organizacji składającej się z różnych jednostek bądź będącej w trakcie łączenia z innymi instytucjami, nie może nastąpić z dnia na dzień, powinien być oparty na głębokiej analizie wewnętrznej, identyfikacji cech wspólnych przy udziale pracowników.

BUSINESS
FINLAND

Business Finland – dla organizacji, która powstała z połączenia dwóch innych: Finpro i Tekes, proces wypracowania wspólnych wartości trwał mniej więcej rok.

Zobacz więcej na stronie: **39**

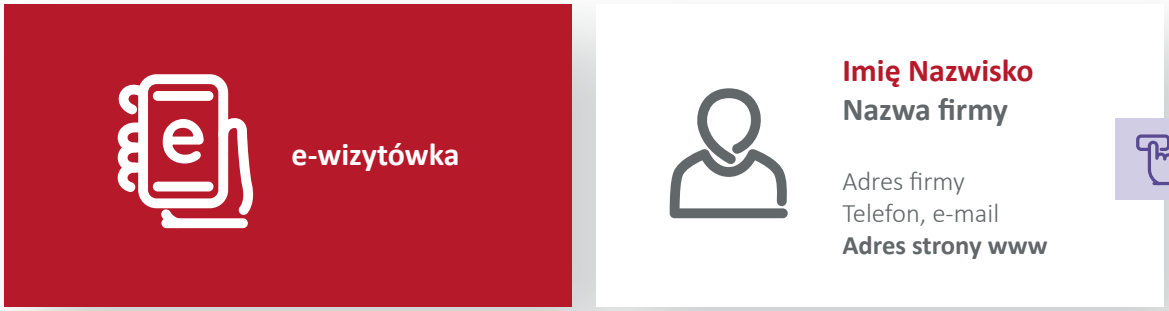
Rysunek 8. Kroki integracji Finpro oraz Tekes

Źródło grafiki: Opracowanie własne na podstawie prezentacji na warsztatach z Business Finland (2021).

- **Tworzenie sieci kontaktów między instytucjami.** Zapewnienie aktualnej informacji o osobach kontaktowych będących swoimi odpowiednikami w ramach z każdej jednostek jest kluczowe dla efektywnej komunikacji oraz sprawnej realizacji wspólnych projektów. Książka kontaktowa w ramach wspólnego intranetu może w znaczny sposób ułatwić tę komunikację. Oprócz usprawnienia realizacji projektów oraz procesów obsługi wypracowana sieć kontaktów przyczynia się również do kreowania spójnego wizerunku w oczach klienta i poczucia, że jego sprawa zostanie kompleksowo potraktowana w ramach współdziałania poszczególnych jednostek.

- **W przypadku instytucji Grupy PFR proponowaną rekomendacją mogą być wirtualne wizytówki pracowników.** W październiku 2020 r. PFR zorganizowano dla partnerów projektu *Next Step Poland* warsztaty *Design Thinking*, których celem było wypracowanie rozwiązań odpowiadających na wyzwania zgłoszone przez pracowników poszczególnych spółek. Jednym z takich wyzwań jest brak informacji na temat osób kontaktowych na poziomie operacyjnym dla wybranych funkcji oraz problem z odnalezieniem swojego odpowiednika w danej instytucji. Wśród propozycji odpowiedzi na to wyzwanie pojawiła się koncepcja stworzenia intranetu Grupy PFR zawierającego **interaktywne wizytówki pracowników**.

  Wizytówka mogłaby zawierać: dane kontaktowe, stanowisko, miejsce w strukturze organizacyjnej, zdjęcie, informację o realizowanych projektach, obszarach specjalizacji oraz tagi (np. HR/Finanse/Innowacje/Eksport/Inwestycje/Komunikacja itd.) Dana osoba mogłaby być wyszukana zarówno po imieniu i nazwisku, jak i w ramach struktury departamentów (interaktywne drzewko) oraz po wpisywanych tagach. Stworzenie i standaryzacja wizytówek wymagają wspólnego doprecyzowania takich obszarów, jak: zarządzanie systemem, umowy między instytucjami, ustalenia organizacyjne.



Zobacz więcej na stronie: **78**

- **Zapewnienie kontaktów między pracownikami różnych instytucji.** Konsekwencją wspólnego identyfikowania wartości, wyznaczania strategii i budowania sieci kontaktów jest zacieśniona integracja pracowników, która zazwyczaj odbywa się poprzez: bieżące, regularne spotkania robocze, współorganizację wydarzeń, wspólne stoiska na wydarzeniach zewnętrznych, współdziałanie w ramach akcji charytatywnych oraz spotkania okolicznościowe (np. świąteczne). Dodatkową opcją pozwalającą na zwiększenie integracji pracowników mogą być wspólne inicjatywy w zakresie spędzania czasu wolnego, np. karnety na zajęcia sportowe, wydarzenia kulturalne.

Warunki sprzyjające tego typu kontaktom stwarza zazwyczaj wspólna przestrzeń biurowa (sale konferencyjne, kuchnie, miejsca coworkingowe) ze wspólnymi kartami dostępu w ramach jednej grupy. Umożliwia to również sprawne nawigowanie klientów w ramach wspólnego budynku. Przykładem może być wspomniany wcześniej **Team Finland House,** posiadający duże przestrzenie wspólne, oraz jego **Visitor Management System**.

Zobacz więcej na stronie: **56**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa businessfinland.fi/en/locations/suomi/helsinki

Współpraca wewnętrzna. Aspekty technologiczne

- **Wymiana danych**. Instytucje działające w ramach jednej grupy współpracujących instytucji rozwoju powinny współdzielić wybrane dane w zakresie klientów i prowadzonych przez siebie działań. Dane takie ujęte mogą być w głównych podgrupach:

- **wewnętrzne dane merytoryczne** – informacje dotyczące wsparcia ekosystemu innowacyjności oraz zaangażowania instytucji, np. dotyczące potencjalnych wspólnych działań, przeprowadzanych inicjatyw, tworzonej oferty. Aspekt ten związany może być z działaniami takimi jak, wspólne bazy danych, wspólne katalogi oferowanych usług, wspólne kalendarze wydarzeń czy też współdzielony na poziomie grupy intranet;

- **wewnętrzne dane związane z działalnością instytucji** – np. dane dotyczące procesów *back-office* (m.in. zatrudnienia), przesyłane w ramach Centrów Usług Wspólnych. Działania związane z tzw. *back-officem*, takie jak księgowość czy sprawy kadrowe, często outsourcowane są przez firmy prywatne do podmiotów zewnętrznych, a w przypadku grup kapitałowych – do wydzielonych w spółce Centrów Usług Wspólnych. Pozwala to na optymalizację kosztów orazprzepływu informacji;

- **dane dotyczące pozyskanych kontaktów** – klientów oraz partnerów. Wspólne zasoby związane z danymi kontaktowymi pozwalają na zwiększenie ich efektywności w ramach grupy. Klienci obsługiwani mogą być całościowo (przez wiele instytucji), a ponadto ułatwiony jest proces facylitacji. Należy jednak zwrócić uwagę na kwestie związane z przetwarzaniem danych osobowych. Muszą one być uregulowane stosownymi umowami pomiędzy instytucjami, jak również oparte na stosownych zgodach już w momencie ich pozyskiwania;

- **sieć informacyjna między instytucjami** – instytucje publiczne tworzą, przetwarzają oraz wykorzystują szeroki zakres oraz dużą liczbę danych. Ich wymiana pomiędzy instytucjami publicznymi ma charakter przesyłania informacji pomiędzy podmiotami zewnętrznymi. Nie odbywa się zatem poprzez sieć wewnętrzną, nad którą dana instytucja sprawuje pełną kontrolę (intranet). Wymiana ta może zatem odbywać się za pomocą dedykowanej infrastruktury teleinformatycznej (łączącej jedynie wybrane instytucje – rozwiązanie wysoce bezpieczne, jednakże również kosztowne), może również odbywać się z wykorzystaniem sieci Internet (minimalne koszty, jednakże mniejsze bezpieczeństwo). W praktyce rozwiązanie pierwsze stosowane jest głównie w odniesieniu do celów takich jak wojskowych i obronności kraju, inne instytucje opierają się na wykorzystaniu już dostępnej infrastruktury internetowej. Działanie to wymaga odpowiedniego przesyłu danych, pozwalającego na zachowanie ich poufności oraz zabezpieczającego je przed ingerencją ze strony podmiotów niepowołanych.

X-Road (Estonia) – to warstwa przesyłu danych poprzez Internet. Z wykorzystaniem tego rozwiązania instytucje mogą przesyłać między sobą informacje poprzez sieć publiczną, z odpowiednim zabezpieczeniem poufności, integralności i interoperacyjności danych. Charakteryzuje się ona budową modułową (łatwa rozbudowa oraz implementacja w nowych instytucjach i dla nowych celów) oraz prostotą wdrożenia. Kod źródłowy rozwiązania jest otwarty i dostępny na liberalnej licencji MIT w serwisie GitHub.

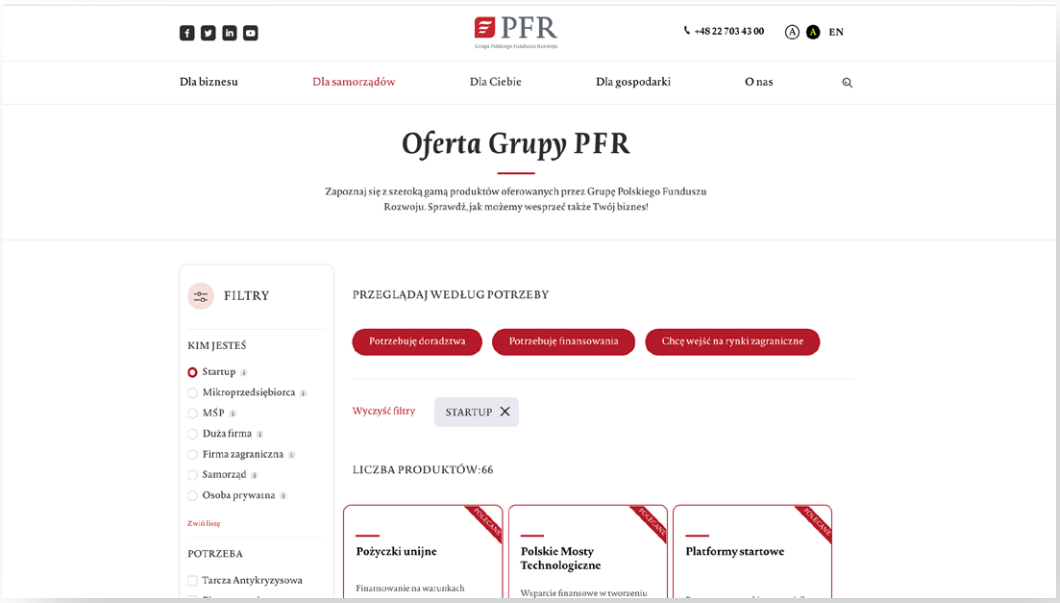
Więcej informacji: oficjalna strona internetowa x-road.global

- **Wspólne serwisy internetowe**. Instytucje publiczne tworzą, przetwarzają oraz wykorzystują dane o swojej wzajemnej ofercie. Powinny one nie tylko same orientować się w zakresie oferowanych usług, lecz także dbać o to, aby system wsparcia rozwoju był przejrzysty dla jego użytkowników i klientów.

Dobrą praktyką jest posiadanie **wspólnego portalu z informacją o ofercie** poszczególnych spółek, ułatwiającego nawigację zarówno klientom, jak i pracownikom. Tego typu rozwiązanie wdrożył Polski Fundusz Rozwoju w swojej zakładce *Oferta*, udostępniając wyszukiwarkę produktów nie tylko swoich, lecz także oferowanych przez inne podmioty Grupy PFR. Tego typu wyszukiwarka może stanowić doskonały punkt wyjścia do rozszerzonego, dedykowanego serwisu służącego obsłudze klienta Grupy.

Więcej informacji: wyszukiwarka oferty Grupy na stronie PFR

Rysunek 9. Oficjalna wyszukiwarka oferty Grupy PFR



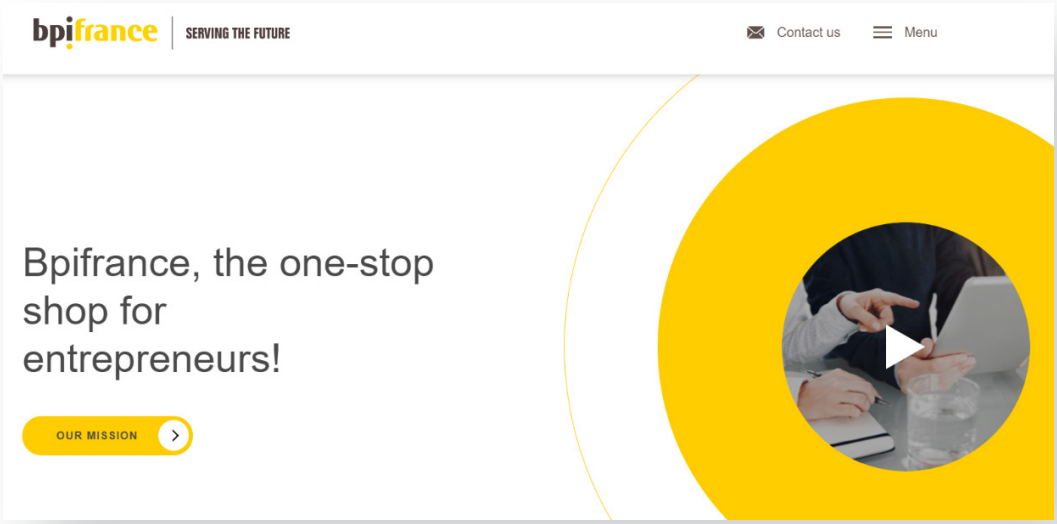
Źródło: pfr.pl/oferta, stan na 2021 r.

Wśród zagranicznych ekosystemów jednolity system prezentowania oferty może wynikać również ze struktury organizacyjnej instytucji danego kraju. Większa centralizacja usług w ramach pojedynczego podmiotu naturalnie prowadzić będzie do jednolitego systemu kreowania ofert. Jednakże nawet przy rozdzieleniu kompetencji na wiele organizacji wskazane jest patrzenie na ekosystem jako całość i dążenie do wspólnego odpowiadania na jego potrzeby.

Ideą realizowaną w wielu ekosystemach jest tzw. ***one-stop shop***, czyli zamieszczenie zróżnicowanej oferty dla klienta w jednym miejscu. Przykładem tego typu podejścia może być Bpifrance, które za pomocą pojedynczej strony oferuje pełen zakres usług dla biznesu. Instytucja ta w sposób scentralizowany oferuje większość usług w ramach jednego podmiotu, jednakże idea *one-stop shop* jest możliwa do wdrożenia również w ramach współpracy kilku rozproszonych podmiotów.

Zobacz więcej na stronie: **116**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa bpifrance.com



Źródło grafiki: bpifrance, stan na 2020 r.

2.2.2. Współpraca zewnętrzna

Nie jest możliwe objęcie ekosystemu rozwoju za pomocą zamkniętego katalogu działań odgórnie ustalonych na poziomie administracyjnym, ale jest on konglomeratem wielu działających równocześnie podmiotów oraz znajduje się w procesie ciągłych zmian i dostosowań. O ile na przykład Grupa PFR odgrywa ważną rolę wspierania ważnych kierunków rozwoju, o tyle sama musi mieć świadomość, że jest jedynie jednym z wielu aktorów ekosystemu oraz musi posiadać zdolność dynamicznego nawiązywania i utrzymywania relacji z innymi podmiotami, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Wśród potencjalnych partnerów, na podstawie doświadczeń zagranicznych ekosystemów innowacji, wyodrębnić można kilka głównych grup.

Współpraca zewnętrzna. Z instytucjami krajowymi

Celem współpracy między instytucjami krajowymi powinno być dążenie do tego, by jednostki administracji publicznej, które należą do ekosystemu innowacji, działały jako zespół – w pełnym porozumieniu ze sobą i z nadzorującymi je resortami. Integracja celów i działań znacząco poprawia efektywność wykorzystania strumieni finansowania przeznaczonych na wspieranie innowacyjności i będzie skutkować lepszym ukierunkowaniem tych środków.

Kolejnym obszarem potencjalnej współpracy instytucji powinno być stworzenie efektywnego sposobu budowy rynku innowacyjności w Polsce przy wsparciu środków publicznych, poprzez **animację uczestników Narodowego Systemu Innowacyjności** rozumianego jako zbiór wyodrębnionych instytucji, które wspólnie lub indywidualnie wnoszą wkład w rozwój i rozpowszechnianie nowych technologii, tworząc jednocześnie sprzyjające otoczenie, w ramach którego rząd formułuje i realizuje politykę innowacyjną.

Przez **animację** rozumiemy aktywizację partnerów NSI w celu zwiększenia potencjału zarówno całego systemu, jak i jego pojedynczych uczestników, czyli podmiotów/instytucji, kreujących warunki do rozwoju innowacyjności oraz tworzących innowacje, które wywodzą się z:

- **biznesu** (przedsiębiorcy i instytucje otoczenia biznesu);
- **nauki** (jednostki naukowe, uczelnie, kadra naukowe);
- **administracji publicznej** (poziom krajowy i regionalny);
- **społeczeństwa** (organizacje pozarządowe, stowarzyszenia nieformalne).

Działania takie mają na celu zwiększenie skuteczności NSI, rozumianej jako zbudowanie systemu, który jest mechanizmem nastawionym na podejmowanie wyzwań biznesowych, rozwiązywanie problemów, szeroko rozumianą współpracę.

Dobre praktyki opisane w tym podrozdziale są zaczerpnięte nie tylko z bliźniaczych instytucji z zagranicy, lecz także z naszego rodzimego podwórka i realizowane przez instytucje w Grupie PFR, co pokazuje, że możemy inspirować się także wewnętrznie.

- **Współpraca w obszarze nauki**

  Administracja publiczna w obszarze innowacyjności napotyka na podobne wyzwania co sektor prywatny. Osadzona jest jednak w szczególnych uwarunkowaniach, które utrudniają pozyskiwanie nowatorskich rozwiązań. Brakuje praktycznych umiejętności w zakresie nowoczesnych metod pracy, sprzyjających tworzeniu innowacyjnych rozwiązań przez administrację (projektowanie innowacyjnych instrumentów dla przedsiębiorców lub zamawianie innowacyjnych rozwiązań). Jednakże poniższe przykłady dobrych prak-

tyk pokazują, że te trzy podmioty – administracja, nauka i biznes – mogą realizować wspólnie ciekawe rozwiązania.

Inicjatywa Connect & Scalup PARP – to cykl spotkań, których celem jest ułatwienie nawiązywania kontaktów i potencjalnej współpracy pomiędzy start-upami, dużymi przedsiębiorstwami, nauką oraz administracją publiczną, **zidentyfikowanie potrzeb** wymienionych grup oraz **barier**, które powodują brak współpracy lub jej niesatysfakcjonujący poziom. Inicjatywa ta uwzględnia podejście problemowe, czyli nastawione na rozwiązanie istniejących problemów i próbę projektowania uniwersalnych podejść, narzędzi, mechanizmów czy modeli współpracy. Podczas spotkań poruszane są tematy branżowe lub będące na styku branż w celu **odkrycia potencjalnych obszarów współpracy** oraz mające na celu **przygotowanie uczestników NSI** do **realizacji** kompleksowych **innowacyjnych projektów.**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa parp.gov.pl/component/site/site/connect-scale-up

Źródło grafiki: oficjalna strona internetowa PARP, stan na 2020 r.

- **Współpraca z agencjami wspierającymi badania i rozwój (B+R) –** instytucje wspierające innowacyjność i biznes oraz te wspierające komercjalizację badań pełnią istotną funkcję w systemie innowacji, a ich działania winny uzupełniać się. Instytucje te działają na rzecz rozbudowy innowacji i zacieśniania współpracy biznesu z nauką. Współpraca między nimi stanowi możliwość doskonalenia mechanizmu wsparcia działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstw oraz wsparcia współpracy nauki z biznesem, przez co przedsiębiorcy, naukowcy oraz start-upy otrzymają spójną i komplementarną ofertę wsparcia swoich projektów.

BUSINESS FINLAND

Tekes (Finlandia) **–** obecnie jest to część Business Finland. Wcześniej była to organizacja dedykowana wsparciu badań i rozwoju; luźne tłumaczenie jej nazwy to „Centrum Rozwoju Technologicznego". W ekosystemie fińskim została bezpośrednio włączona w Business Finland, a jej działalność spięta z działaniami proeksportowymi i promującymi inwestycje.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa Business Finland/About us

VTT

VTT Technical Research Centre of Finland – narodowa, publiczna spółka dedykowana badaniom i świadczeniu usług innowacyjnych dla klientów krajowych oraz zagranicznych. Posiada własne ośrodki B+R. Organizacja jest częścią Team Finland.
Więcej informacji: oficjalna strona internetowa vttresearch.com/en

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (Polska) – jest to rządowa agencja wykonawcza, która wspiera i tworzy innowacyjne rozwiązania – technologiczne oraz społeczne. Choć nie jest częścią Grupy PFR, stanowi kluczowe ogniwo reprezentujące obszar B+R w polskim ekosystemie. Tworzy to zatem wysoki potencjał współpracy Grupy PFR z NCBiR oraz potencjalne znaczące korzyści takiej kooperacji.
Więcej informacji: oficjalna strona internetowa gov.pl/web/ncbr

Źródło grafiki: gov.pl/web/ncbr, stan na 2021 r.

Przykładem takiej współpracy jest **konkurs *Polski Produkt Przyszłości***, realizowany przez PARP i NCBiR, któremu patronuje Ministerstwo Rozwoju oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki. Konkurs co roku wyłania zwycięzców w trzech kategoriach (Produkt Przyszłości Przedsiębiorcy, Produkt Przyszłości Instytucji Szkolnictwa Wyższego i Nauki, Wspólny Produkt Przyszłości Instytucji Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Przedsiębiorcy).Uczestnicy walczą, by ich produkt zyskał miano innowacyjnego wyrobu (technologii), który ma szansę zaistnieć na rynku krajowym lub zagranicznym. Od wielu lat zwycięzcy i laureaci konkursu PPP znajdują się w czołówce europejskich i światowych podmiotów zakresu rozwiązań technologicznych.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa PARP/Polski Produkt Przyszłości

- **Współpraca w obszarze cyfryzacji** – w ulegającym obecnie cyfryzacji świecie dostęp do usług formie *digital* staje się kluczowy. Informatyzacja nie tylko usprawnia procesy wewnętrzne, lecz także jest wsparciem relacji z biznesem – szczególnie w zakresie ekosystemu innowacji. Kluczowe jest zatem partnerstwo z instytucjami, które pomogą skutecznie wdrażać rozwiązania cyfrowe i rozwijać usługi w formie elektronicznej.

e-Estonia – Estonia jest jednym z państw będących w ścisłej awangardzie transformacji cyfrowej sektora publicznego. Uważa się ją za wzór dla innych państw członkowskich Unii Europejskiej w zakresie elektronizacji zamówień publicznych. **Estonię uznaje się za pierwszy kraj będący nie tylko państwem, lecz także cyfrową usługą.** E-notyfikacja o postępowaniu w sprawie zamówienia publicznego jest obowiązkowa już od 2001 r. Estonia udostępniła również dobrze oceniany centralny portal zamówień publicznych o wielu funkcjach, takich jak: e-notyfikacja, e-dostęp i e-oferta oraz szeroka gama informacji dotyczących zamówienia i samego procesu.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa estonia.ee/enter

e-Estonia Briefing Centre – organizacja i innowacyjny hub działający na rzecz promowania idei e-państwa. Promuje ona ideę e-Estonii oraz działa jako koordynator relacji G2G, B2G, B2B. Początkowo działała jako NGO, obecne jest częścią Enterprise Estonia (narodowej organizacji wspierającej rozwój gospodarczy Estonii).

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa e-estonia.com/briefing-centre

e-estonia briefing centre

Źródło grafiki: napis przygotowany z użyciem oficjalnego fontu Estonii.

„Nazywamy to podejście „placem zabaw" [ang. playground]. Możesz być gigantem technologicznym, start-upem, naukowcem z uniwersytetu, z dowolnego miejsca świata – jeśli budujesz coś, co może dobrze pasować do estońskich usług cyfrowych, z przyjemnością udostępnimy Ci środowisko testowe, abyś mógł dostarczyć swój pomysł światu".

Siim Sikkut,
Government Chief Information Officer Republiki Estońskiej

Źródło: Wywiad zamieszczony na oficjalnej stronie internetowej e-estonia.com, dostęp: 2021 r.

GovTech Polska – rządowy program realizowany przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, będący cyfrowym laboratorium, którego rolą jest pilotowanie innowacyjnych projektów w sektorze publicznym oraz wdrażanie ich na szerszą skalę w służbie obywatelom, może być doskonałym partnerem dla instytucji z Grupy PFR. GovTech Polska prowadzi własne projekty, ale też doradza innym jednostkom publicznym oraz opracowuje sposoby łączenia innowatorów z tymi, którzy są w stanie wcielić ich pomysły w życie.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa gov.pl/web/govtech

Źródło grafiki: gov.pl/web/govtech, stan na 2021 r.

„Zadaniem strony publicznej jest inicjowanie kolejnych przedsięwzięć na miarę lotu na Księżyc (ang. *moonshots*) – a taki charakter ma podejmowanie współpracy ze start-upami i wdrażanie innowacji w sektorze publicznym. *Govtech is a reality. Time to invest in govtech is now – both for governments and for investors*".

Konferencja *South Summit 2019*

Jedna z tez wygłoszonych w trakcie Konferencji, której uczestnikami był zespół projektu NSP.

- **Współpraca w zakresie designu.** Kooperacja z uczelniami artystycznymi ma na celu promować kulturę eksperymentu i ułatwić zaadaptowanie procesu *design thinking* do tworzenia polityk, a jednocześnie promować polski design za granicą. Równocześnie proces kreowania innowacyjnego produktu nie zawiera w sobie jedynie części związanej z jego wartością użytkową, ale również z właściwą ergonomią, projektem, opakowaniem.

Zobacz więcej w:
Załącznik 1, str. 165

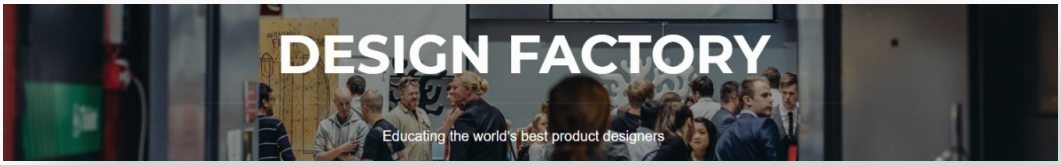
Uniwersytet Aalto w Finlandii skonstruował kurs ***Design for Government***, podczas którego studenci pracują na bazie realnych problemów jednostek administracji publicznej i we współpracy z jej przedstawicielami. Sam uniwersytet – silnie nastawiony na budowanie społeczności start-upowej – ma w swojej działalności nie tylko komponent techniczny i biznesowy, lecz także równoprawny komponent związany ze sztuką i designem.

Więcej: oficjalna strona internetowa konkursu dfg-course.aalto.fi

Źródło grafiki: Aalto University via artandeducation.net, stan na 2019 r.

Aalto Design Factory – działający na Uniwersytecie Aalto hub zrzesza studentów, nauczycieli, naukowców oraz przemysł, by w sposób interdyscyplinarny działać na rzecz nauki i projektowania produktów. Nowoczesne przestrzenie oraz narzędzia pozwalają na zaawansowane prace projektowe oraz prototypowanie nowych rozwiązań.

Więcej: oficjalna strona designfactory.aalto.fi



Źródło grafiki: designfactory.aalto.fi, stan na 2019 r.

Dodatkowo godne uwagi jest również **Heslinki Design Lab –** inicjatywa Sitry, Fińskiego Funduszu Innowacyjnego, mająca na celu rozwój strategicznego podejścia do projektowania. HDL zajmowało się ponownym zbadaniem, przemyśleniem i przeprojektowaniem systemów, które odziedziczyliśmy z przeszłości.

Więcej: oficjalna strona helsinkidesignlab.org

Współpraca zewnętrzna. Z instytucjami zagranicznymi

Nawiązywanie współpracy polskich instytucji z zagranicznymi instytucjami bliźniaczymi, które również odgrywają istotną rolę w ekosystemie innowacji, ma na celu internacjonalizację projektów i wymianę doświadczeń oraz wiedzy – w jej wyniku będą mogły się odbywać np. staże dla pracowników.

- **Wymiany pracowników i wizyty studyjne.** Wzajemna wymiana doświadczeń pozwala na doskonalenie się pracowników oraz zdobywanie *know-how*. Wymiana taka może być realizowana zarówno w postaci wizyt oraz wspólnych projektów, jak i poprzez wymianę pracowników między instytucjami.

Unia Europejska

Erasmus dla administracji publicznej – celem tego programu jest pomoc młodym urzędnikom państwowym zajmującym się sprawami UE w zdobyciu dodatkowych informacji na temat procesów decyzyjnych UE oraz sposobu funkcjonowania instytucji. Oferuje również doskonałe możliwości nawiązywania kontaktów. Ten trwający półtora tygodnia program studiów składa się z konferencji, seminariów szkoleniowych, wizyt w instytucjach w Brukseli, Luksemburgu i Strasburgu (sesja plenarna Parlamentu Europejskiego) oraz obejmuje 2,5 dnia *job shadowing* w wybranej przez uczestnika instytucji. W ciągu roku organizowane są trzy sesje dla maksymalnie 45 uczestników.

Więcej informacji: „Erasmus dla administracji publicznej” na oficjalnej stronie internetowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych

Next Step Poland

Projekt Next Step Poland – doskonałym przykładem realizacji działań opartych na wizytach studyjnych (i niejako awangardowym w polskim systemie wsparcia biznesu) jest sam projekt Next Step Poland, realizowany wspólnie przez PFR, PAIH i PARP, w ramach którego powstała niniejsza publikacja. Eksperci projektu poszerzali swoją wiedzę oraz gromadzili ją dla polskiego ekosystemu i odbiorców tej publikacji również w formie serii wizyt w dojrzalszych ekosystemach innowacji i spotkań z przedstawicieli tamtejszych instytucji wsparcia biznesu.

Więcej informacji: oficjalna strona projektu paih.gov.pl/next_step_poland

- **Członkostwo w sieci instytucji promujących handel i wspierających eksporterów.** Tego typu zrzeszenia mogą służyć jako platforma wymiany kontaktów oraz dobrych praktyk, również w kontekście wspierania innowacyjności w handlu zagranicznym (w tym rozwoju e-eksportu).

ETPO
European Trade Promotion Organisations

Europejskie agencje proeksportowe (tzw. Trade Promotion Agencies) zrzesza **ETPO (European Trade Promotion Organisations)**, instytucja powołana w 1958 r. W ramach ETPO działa także Working Group of Information Professionals (WGIP), czyli grupa współpracy specjalistów z obszaru analiz, badań rynkowych, systemów informatycznych i zarządzania wiedzą.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa europe-tpo.com

- **Członkostwo w organizacjach zrzeszających instytucje promujące inwestycje, współtworzących globalne standardy obsługi inwestycji.** Uczestnictwo w tego typu sieciach daje możliwość bycia na bieżąco ze światowymi trendami i najnowszymi dobrymi praktykami w zakresie przyciągania i obsługi inwestycji, w tym tych z zakresu B+R.

World Association of Investment Promotion Agencies

WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies) to organizacja pozarządowa działająca pod auspicjami Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Inwestycji. Zrzesza ponad 150 agencji promocji inwestycji z całego świata (IPA). Co roku, we współpracy z jedną z członkowskich agencji, WAIPA organizuje Światową Konferencję Inwestycyjną (World Investment Conference, WIC).

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa waipa.org

- **Tworzenie wydarzeń, w tym konferencji, dla zagranicznych instytucji partnerskich.** Również uczestniczenie w takich wydarzeniach, dających możliwość wymiany wiedzy, prezentacji najnowszych trendów i dobrych praktyk w zakresie wsparcia innowatorów oraz usprawniania/digitalizacji oferowanych usług pozytywnie wpływa na budowanie krajowego *know-how* w zakresie wsparcia biznesu oraz pozwala budować sieci kontaktów.

Polska Agencja Inwestycji i Handlu
Grupa PFR

World Investment Conference – w dniach 7–8 października 2019 r. w Warszawie odbyła się 24. Światowa Konferencja Inwestycyjna współorganizowana przez PAIH w ramach WAIPA. Tematem jednego z paneli konferencji był *FDI in the digitalized world*, podczas którego uczestnicy doszli do wniosku, że digitalizacja nie tylko wpływa na charakter BIZ, które stają się coraz bardziej oparte na talentach i technologiach, lecz także na sposób działania IPA. Wskazali oni, że nawet firmy działające w tradycyjnych sektorach, takich jak przemysł rolno-spożywczy, muszą sprawnie posługiwać się technologią, podobnie jak agencje promocji inwestycji.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa waipa.org/wic

Współpraca zewnętrzna. Partnerzy biznesowi

- **Współpraca zewnętrzna z podmiotami rynkowymi i partnerstwa biznesowe. Współpraca z przedsiębiorstwami prywatnymi.** Nawiązywanie współpracy krajowych instytucji z firmami, które kupują i wdrażają lub chciałyby wdrażać innowacje i tworzenie w ten sposób systemu *peer-to-peer learning*:

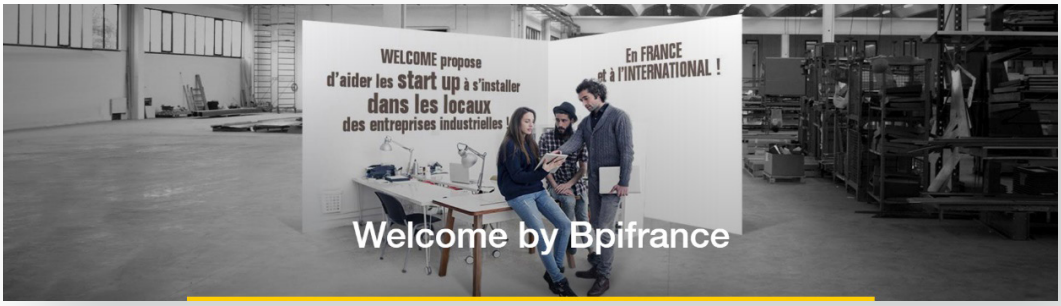
- przygotowanie programu na wzór francuskiego *Welcome by Bpifrance*, w którym start-upy pracują w przestrzeni większych firm prywatnych lub spółek państwowych;
- wykorzystanie przestrzeni publicznych (własnych, jak np. należący do Grupy PFR Centralny Dom Technologii, lub wynajętych, np. w ramach współpracy z partnerem prywatnym) do zorganizowania biura dla przedsiębiorców z całej Polski na wzór Le Hub.

bpifrance

Platforma Welcome (Bpifrance) – małe, średnie spółki oraz firmy o średniej kapitalizacji (*mid-caps*) oferują bezpłatne miejsca pracy, laboratoria, narzędzia przemysłowe start-upom lub liderom projektów w swoich siedzibach we Francji i na całym świecie. Więcej o inicjatywie w części dotyczącej oferty.

Zobacz więcej na stronie: **116**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa bpifrance.fr



Źródło grafiki: bpifrance.fr, stan na 2021 r.

Le Hub – stworzone przez Bpifrance prezentuje kompleksową ofertę dla start-upów, w której centrum znajduje się przestrzeń o powierzchni 500 m² w siedzibie Bpifrance w Paryżu, gdzie wybrana grupa start-upów po etapie zalążkowym zostaje poddana akceleracji w okresie 6–18 miesięcy. Przestrzeń Le Hub przeznaczona jest również dla przedstawicieli francuskich firm działających w regionach, którzy przyjechali w delegacji do stolicy – pozwala znaleźć im przestrzeń do pracy bez konieczności wynajmowania pokoju hotelowego.

Zobacz więcej na stronie: **116**

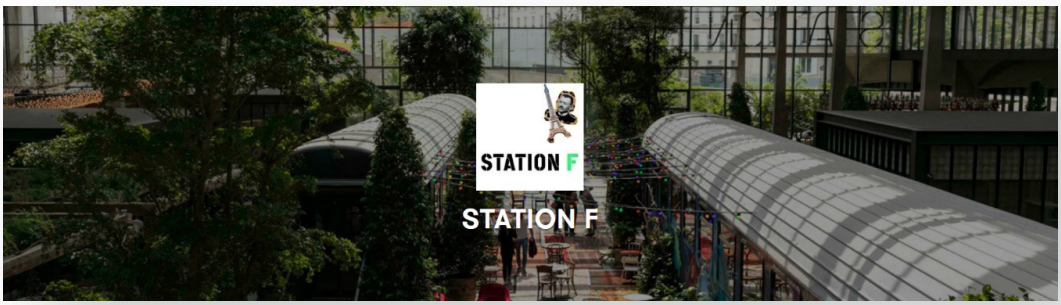
Więcej informacji: oficjalna strona internetowa lehub.bpifrance.fr

Źródło grafiki: lehub.bpifrance.fr, stan na 2021 r.

- **Wspieranie rynkowych i prywatnych inicjatyw wzmacniających ekosystem rozwoju.** Wspieranie niepublicznych organizacji i programów poświęconych przedsiębiorczości i innowacyjności nie musi w 100% być dziełem organów publicznych – istnieje również pole do wspierania działań prywatnych.

Station F to największy inkubator start-upów na świecie, który jest siedzibą dla ponad 1000 firm. Powstały w byłych halach kolejowych obiekt jest efektem działań francuskiego biznesu, ale równocześnie od samego początku jest silnie wspierany przez władze francuskie. W jego otwarciu uczestniczył m.in. prezydent Francji, Emmanuel Macron. W warsztacie Tech Shop znajduje się zróżnicowany asortyment stacji do prac, np. druku 3D, elektroniki, mechaniki itd. To miejsce, w którym osoby indywidualne pod nadzorem ekspertów mogą pracować nad swoimi projektami.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa stationf.co



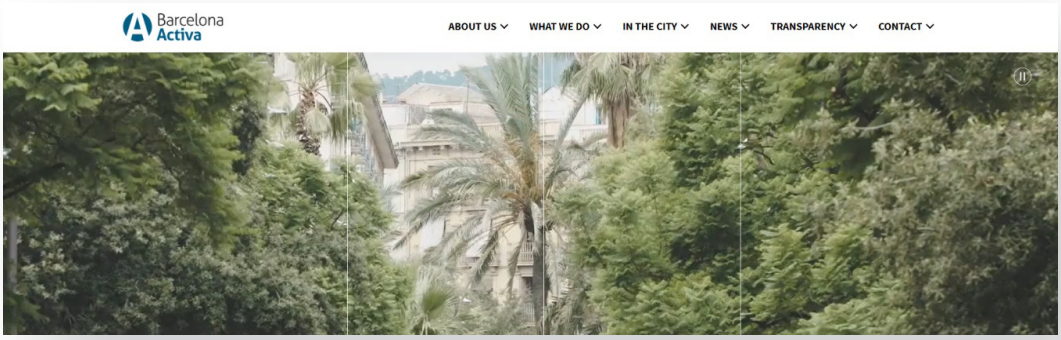
Źródło grafiki: stationf.co, stan na 2020 r.

- **Pomoc dla firm zagranicznych zarówno w rekrutacji pracowników krajowych, jaki i studentów odbywających praktyki.** Wsparcie w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji dla firm zagranicznych, w tym powierzchnia biurowa typu *soft-landing* na 3 miesiące. Pośrednictwo w nawiązaniu współpracy z innymi interesariuszami w mieście.

Barcelona Activa jest organizacją odpowiedzialną za stymulowanie polityki gospodarczej i rozwoju lokalnego w celu zapewnienia lepszej jakości życia mieszkańcom Barcelony poprzez promowanie zatrudnienia, zachęcanie do przedsiębiorczości i udzielanie wsparcia firmom.

Barcelona Activa oferuje całą gamę usług, zarówno dla przedsiębiorców mieszkających za granicą, jak i firm zagranicznych, które chcą zainwestować w Barcelonie.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa barcelonactiva.cat/en



Źródło grafiki: barcelonactiva.cat, stan na 2020 r.

- **Facylitacja komunikacji pomiędzy start-upami a firmami – współpraca B+R**. W działalności przedsiębiorstw nie do pominięcia jest rola dużych firm oraz transfer wiedzy, który przechodzi od firm dużych do coraz mniejszych.

Catapult Centres to sieć dziewięciu centrów technologii i innowacji, w których najlepsze brytyjskie przedsiębiorstwa, naukowcy oraz inżynierowie mogą pracować wspólnie nad badaniami, rozwojem i transformowaniem pomysłów w nowe produkty i usługi, kreując tym samym wzrost gospodarczy brytyjskiej gospodarki.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa catapult.org.uk

Źródło grafiki: catapult.org.uk, stan na 2020 r.

- **Współpraca z uczelniami i studentami**. Zaangażowanie licealistów i studentów w przedsięwzięcia dotyczące przedsiębiorczości na wzór Slusha, gdzie studenci pomagający przy organizacji wydarzenia dostają punkty ECTS.

Slush Helsinki jako inicjatywa studencka – międzynarodowa konferencja start-upowa wyróżniająca się zaangażowaniem społeczności akademickiej. Inicjatywa od początku jest efektem pracy **studentów**, w dużej mierze działających w ramach wolontariatu.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa slush.org

Zobacz więcej na stronie: **85**

Współpraca zewnętrzna. Dobre praktyki z zakresu komunikacji na zewnątrz

Agencje prorozwojowe prowadzić muszą bieżącą i intensywną komunikację w ramach ekosystemu innowacyjności. Dobór zarówno narzędzi komunikacji, jak i jej treści dopasowany musi być do danego ekosystemu, jego potrzeb oraz charakteru. Wynika to z faktu, że komunikacja ze strony agencji publicznych musi być dla innowatorów atrakcyjna oraz użyteczna. Sprawia to, że agencja publiczna w pierwszej kolejności musi stać się w świadomości innowatorów pełnoprawnym i wiarygodnym partnerem do rozmowy, a także musi być gotowa nie tylko komunikować swój punkt widzenia, lecz także w sposób skuteczny pozyskiwać komunikaty zwrotne (*feedback*) oraz na zasadzie opartego na zaufaniu partnerstwa prowadzić dialog z ekosystemem. Pewne narzędzia pozwalają w sposób skuteczny prowadzić atrakcyjną komunikację z podmiotami rynkowymi, inne natomiast umożliwiają komunikowanie mniej atrakcyjnych, ale równie ważnych z punktu widzenia polityk publicznych, sygnałów i trendów w taki sposób, by dało się z nimi dotrzeć do odbiorców.

- **Szkolenia.** Wspólna oferta szkoleń dla polskich przedsiębiorstw, promowanie postaw innowacyjnych, pokazywanie oraz upowszechnianie dobrych praktyk oraz przykładów pionierów, którzy podjęli się wdrażania innowacji w obszarze *govtech* (z sukcesem lub porażką, z której wyciągnięto konstruktywne wnioski) – zarówno podmiotów z sektora publicznego, jak i prywatnego. Organizacja programu stażowego dla polskich talentów technicznych w zagranicznych start-upach lub dla zagranicznych talentów w polskich start-upach Z jednej strony pozwoli to uczestniczącym osobom na wymianę doświadczenia i poznanie różnych środowisk innowacji, a z drugiej – wspomoże rozwój start-upów.

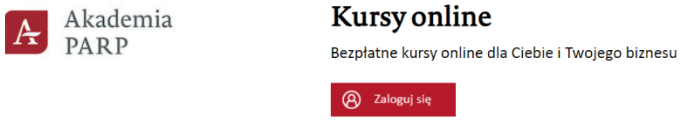
Szkolenia dla innych podmiotów – takich jak studenci, decydenci publiczni, pracownicy administracji publicznej. Szkolenia, jako platforma komunikacji dobrych postaw, pozwalają również na networkowanie ludzi oraz tworzenie kontaktów i relacji.

DigitalXBorder – szkolenie przeznaczone dla kadrykierowniczej (prezesom firm) w zakresie ekspansji zagranicznej w oparciu na kanałach cyfrowych jest okazją nie tylko do zwiększenia ich kompetencji, lecz także nawiązania z nimi relacji, jak również budowania ich kontaktów z przedstawicielami czołowych firm technologicznych takich jak np. Accenture, Microsoft, Google, Alibaba, eBay, HUAWEI, UPS, których eksperci pełnią funkcję wykładowców. Organizacja takich inicjatyw może budować również kontakty instytucji prorozwojowych.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa digitalxborder.com

Źródło grafiki: digitalxborder.com, stan na 2020 r.

Część instytucji Grupy PFR oferuje niektóre z ww. usług, np. poprzez **Akademię PARP** czy kursy online na platformie **startup.pfr.pl**. Istotne jest dla skuteczności i promocji takiej inicjatywa, aby realizować ją wspólnie jako Grupa PFR.



Źródło grafiki: akademia.parp.gov.pl, stan na 2020 r.

- **Nowe media –** to kategoria nowoczesnych kanałów komunikacji medialnej. Najczęściej wskazywany jest Internet wraz z jego charakterystyczną cechą, jaką jest dwustronna interaktywność. Tym samym istnieje możliwość nie tylko nadawania komunikatów, lecz także ich odbierania (tzw. *feedback* – wiadomość zwrotna). Sprawia to, że instytucje mogą stać się prawdziwymi centrami społeczności (*community manager*) – w szczególności tej biznesowej i start-upowej. Media te stwarzają potencjalnie ogromną siłę oddziaływania, a podmioty rynkowe tworzą komórki organizacyjne specjalizujące się w ich obsługiwaniu.

Media społecznościowe – sztandarowym przykładem tzw. nowych mediów są media społecznościowe. Już dawno przestały one być jedynie miejscem, w którym użytkownicy dzielą się szczegółami swojego życia, lecz stały się platformami cyfrowego życia oraz dystrybucji wiedzy i materiałów. Dobrze przygotowana strona na portalu społecznościowym nie tylko na bieżąco przekazuje świeże informacje użytkownikom, lecz także pozawala na udostępnianie im materiałów czy np. transmisję wideo na żywo. Tym samym staje się rodzajem publicznej platformy szkoleniowej.

Zobacz więcej na stronie: **116**

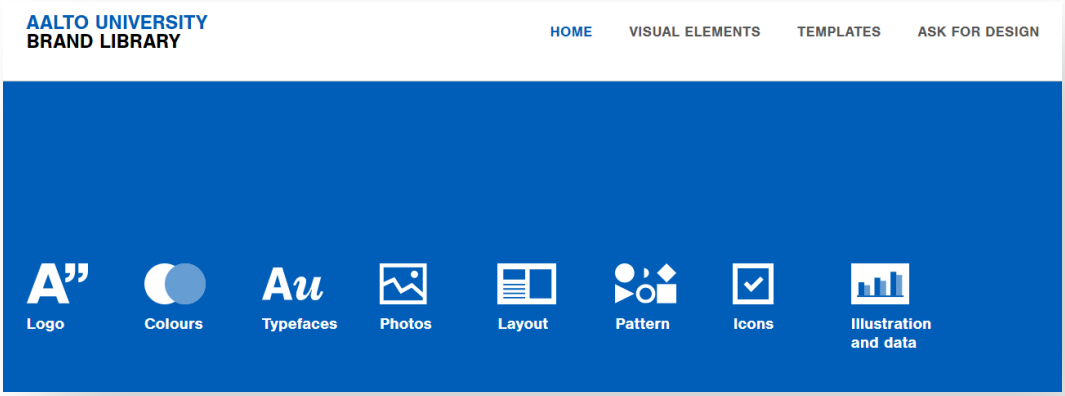
Przykład: strona Bpifrance na Facebooku

Źródło grafiki: profil Bpifrance w serwisie Facebook, stan na 2020 r.

- **System tworzenia spójnego wizerunku przekazów audiowizualnych.** Stworzenie ogólnodostępnego i aktualizowanego na bieżąco banku np. zdjęć, materiałów audiowizualnych, szablonów prezentacji. Umożliwi to tworzenie spójnego przekazu na temat marki narodowej zarówno na poziomie przedsiębiorców, jak i agencji rządowych. Dodatkowo proponuje się stworzenie oficjalnej witryny internetowej dedykowanej brandingowi narodowemu, na której w sposób czytelny zaprezentowany zostanie sposób przekaz marki narodowej. Za organizację takiej strony powinny odpowiadać polskie agencje rządowe.

Aalto University Visual Identity Library – fiński Uniwersytet Aalto posiada dostępną w Internecie bibliotekę swojej identyfikacji wizualnej. Zawiera ona zbiory plików graficznych oraz wytyczne do ich stosowania. Pliki te obejmują nie tylko warianty logo uczelni, lecz także: bank zdjęć, grafiki, wzory, zasady używania fontów i kolorystyki. Rozwiązanie to stanowi interaktywne połączenie brandbooka z bankiem materiałów promocyjnych.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa aalto.fi/en/brand-library



Źródło grafiki: aalto.fi/en/brand-library, stan na 2020 r.

Portal Brand Estonia – dalej w tego typu działaniach i już na poziomie całego kraju poszło Enterpise Estonia (EAS), które wyszło z inicjatywą stworzenia portalu brandingowego dla obywateli. W ramach portalu znajduje się bank medialny (toolbox.estonia.ee), a w jego zasobach: mniej więcej 600 zdjęć, 50 klipów wideo, 8 prezentacji oraz 180 elementów graficznych i ilustracji związanych tematycznie z Estonią. Inicjatywa ta jest znacznie szersza i zawiera pełen zakres materiałów promocyjnych i PR-owych wzmacniających markę Estonii. Zasoby te są systematycznie uzupełniane w zależności od zgłaszanych potrzeb. Portal zachęca obywateli, aby oni sami promowali kraj, i pokazuje im, jak to robić.

Zobacz więcej na stronie: **38**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa brand.estonia.ee

Źródło grafiki: brand.estonia.ee, stan na 2020 r.

- **Stworzenie lub wspieranie rozpoznawalnego na arenie międzynarodowej wydarzenia,** kojarzącego się z innowacyjnością i mającego cechy pożądane z punktu widzenia

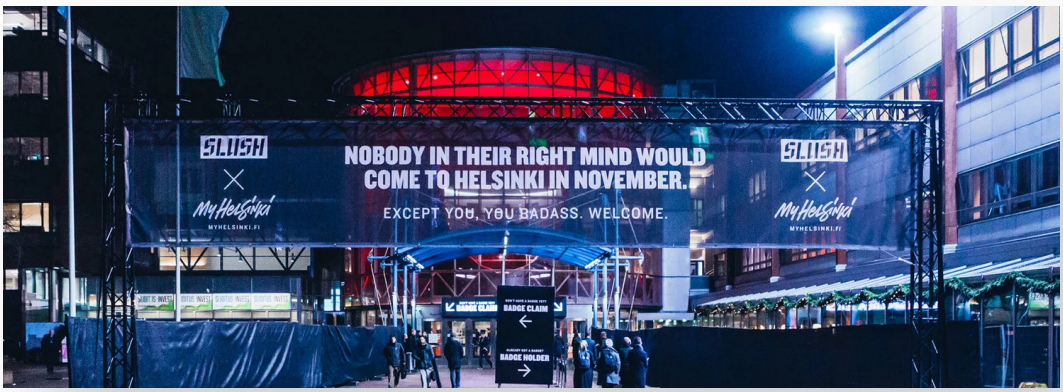
marki narodowej. Wydarzenie powinno angażować jak najwięcej środowisk, a nie być skierowane tylko do jednej branży. Powinno wspierać promocję kraju i pobudzać przedsiębiorczość wśród młodych ludzi. Docelowo wydarzenie ma stać się wizytówką kraju i wzmocnić jego rozpoznawalność na arenie międzynarodowej. Wydarzenie takie ma charakter promocyjny.

Slush Helsinki jako inicjatywa promocyjna – fińska konferencja stanowi silne narzędzie promocyjne, przyciągające rządy państw i miast, inwestorów, innowatorów itd. Na skutek rozpoznawalności wydarzenia do Finlandii przyjeżdżają międzynarodowi inwestorzy i poznają fiński ekosystem oraz jego potencjał do tworzenia innowacyjnych technologii. W rezultacie rozpoznawalność Finlandii w ostatnich latach wzrasta, a zainteresowanie ze strony inwestorów jest coraz wyższe.

Zobacz więcej na stronie: **81**

Międzynarodowe wydarzenie, promując dany kraj, promuje również jego cechy charakterystyczne, chociaż nie zawsze od razu wydają się one pozytywne. Pomaga przekuć negatywnie postrzegane cechy na atrakcyjny dla odbiorcy przekaz i wizerunek.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa slush.org



Źródło zdjęcia: news.yahoo.com, stan na 2020 r.

- **Organizacja wydarzeń satelickich przy dużych i międzynarodowych imprezach wystawienniczych.** Spotkania tego typu mogą się odbywać zarówno w ambasadach, jak i nowoczesnych przestrzeniach industrialnych. Ich celem jest zaprezentowanie potencjału danej gospodarki oraz innowacyjnych firm, rozwiązań, usług itd. pochodzących z reprezentowanego kraju.

***Estonian Startup Ecosystem Meets Berlin!* –** podczas TOA Berlin 2019 Ambasada Estonii w Berlinie oraz Startup Estonia zorganizowały wydarzenie satelickie *Estonian Startup Ecosystem Meets Berlin*, w czasie którego uczestnicy mogli się dowiedzieć, jak wygląda estońskie środowisko start-upowe oraz jakie możliwości mają potencjalni przedsiębiorcy czy inwestorzy. Podobne seminaria towarzyszące innym wydarzeniom można organizować również w kontekście Polski. **Przykład:** seminarium na temat Polski zorganizowane przez Team Finland w Helsinkach.

- **Budowanie tożsamości kraju.** Komunikacyjne działania zewnętrzne wiążą się również z budowaniem silnego wizerunku i marki narodowej.

Stworzenie rozpoznawalnego wizerunku danego państwa:

- umożliwia jego kojarzenie z wartościami wyróżniającymi go na tle innych państw;
- zwiększa jego rozpoznawalność i ułatwia komunikację z otoczeniem globalnym;
- zwiększa zaufanie do danego kraju jako miejsca inwestycji, wytwarzania produktów i usług;
- umożliwia osiągnięcie celów gospodarczych.

Silna i dobrze skonstruowana marka narodowa ułatwia funkcjonowanie firm na rynkach międzynarodowych dzięki wykorzystywaniu efektu kraju pochodzenia, dlatego istotne jest stworzenie tożsamości marki narodowej, zaprojektowanie systemu współpracy i zarządzania programem brandingu narodowego, zaangażowanie lokalnych firm w tworzenie marki kraju oraz zaprojektowanie strategii komunikacji marki narodowej.

Przykłady tworzenia spójnego wizerunku państwa na arenie międzynarodowej i jej komunikacji z otoczeniem międzynarodowym.

- Wprowadzenie spójnego logo promocyjnego dla branż/przedsiębiorstw lub sektorów, które stałyby się rozpoznawalne na arenie międzynarodowej. Ważne, aby logo komunikowało o pożądanych za granicą (i w Polsce) cechach, takich jak np. niezawodność, innowacyjność, dobra jakość. Powinno być opatrzone spójnym i nawiązującym do niego hasłem. Dodatkowo proponuje się wyłonienie instytucji, która czuwałaby nad jego opracowaniem, wdrożeniem, modyfikacją, promocją i akceptacją ze strony środowiska przedsiębiorców.
- Stworzenie jednego rozpoznawalnego „logo innowacyjności" pozwala budować wizerunek polskiego ekosystemu jako wartościowej marki.

Estonia – wzrost eksportu, przyciąganie zagranicznych inwestorów oraz generowanie przychodów z turystyki są kluczowymi działaniami administracji estońskiej. Aby przyspieszyć rozwój w tych obszarach, niezbędne jest budowanie rozpoznawalnej marki Estonii i estońskich przedsiębiorców na świecie. Działania marketingowe zlecane przez EAS (Enterprise Estonia) są celowe, systematyczne i często chodzi w nich o współpracę.

Zobacz więcej na stronie: **38**

W czasach, kiedy pojawia się nadmiar informacji dostępnych z wszelakich źródeł, szczególnie ważne (z perspektywy EAS) wydaje się kontrolowanie jakości przekazu o działaniach administracji estońskiej. Tworzy to konieczność kreowania **public relations (PR) na poziomie kraju**, co obejmuje nie tylko kreowanie marki narodowej jako znaku, lecz także całej strategii komunikacyjnej Estonii.

W uzupełnieniu planowane są konsultacje i szkolenia z wykorzystania przygotowanego materiału marketingowego dla głównych grup docelowych, tj. eksporterów, importerów, instytucji otoczenia biznesu i sektora publicznego. Poprzez powielanie tego samego materiału marketingowego przez rożnych interesariuszy można kreować mocną markę kraju.

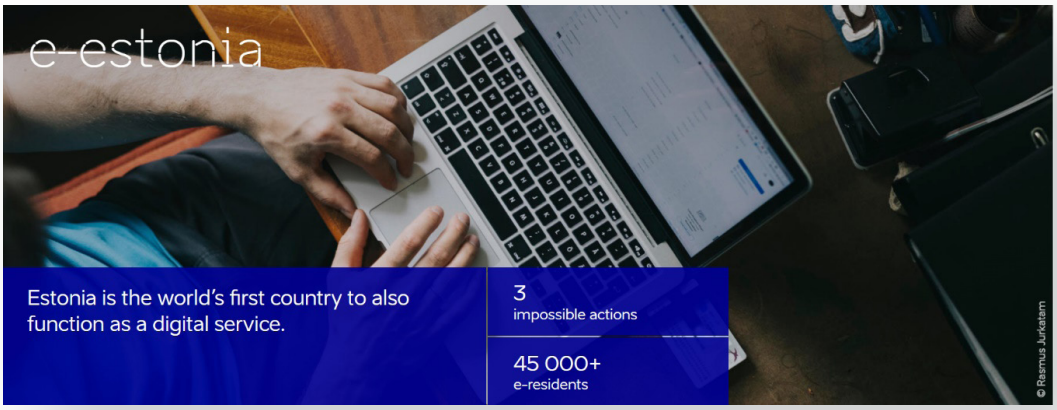
W komunikacji z odbiorcami zagranicznymi stawia się na **jednorodną komunikację wizualną**. W przypadku Estonii rozpoznawalne stały się kolor niebieski oraz zabawa słowem *estonia* (zapis stylizowany), zapisywanym specjalnie stworzonym krojem czcionki.

Zobacz więcej na stronie: **84**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa estonia.ee

Źródło grafiki: estonia.ee, stan na 2020 r.

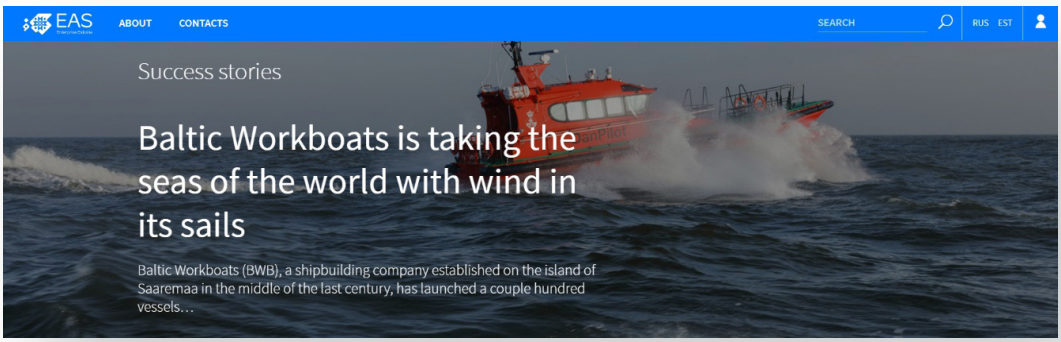
Estońska innowacyjność cyfrowa – Estończycy silnie komunikują swoje innowacyjne podejście do administracji publicznej, nie tylko kreując marki „e-estonia" oraz „enter e-estonia", lecz także promując hasło, że Estonia to pierwszy kraj będący równocześnie usługą cyfrową.



Źródło grafiki: estonia.ee/enter, stan na 2020 r.

- **Współpraca na rzecz rozpoznawalności oraz uwiarygodnienia produktów i usług pochodzących z danego państwa.** Współpraca agencji rządowych i przedsiębiorstw na rzecz wzrostu rozpoznawalności marki narodowej oraz umacniania wizerunku państwa podczas wydarzeń wystawienniczych w szczególności ma na celu położenie nacisku na to, aby firmy mówiły, skąd pochodzą i jakie wartości reprezentują. Współpraca agencji rządowych i przedsiębiorstw powinna odbywać się na stoisku narodowym lub przestrzeni wystawienniczej opatrzonych wspólnym i spójnym przekazem wizualnym.

W przypadku promocji związanej z eksportem **EAS** (Enterprise Estonia) praktykuje **współpracę z profesjonalnymi organizacjami, które są głosem przedsiębiorców** w danych branżach. Organizacje te dołączają do EAS na stoiskach narodowych oraz podczas misji handlowych, co zazwyczaj uwiarygodnia proponowany przekaz. Wiedza oraz doświadczenie tych partnerów dotyczące specyfiki branż oraz przedsiębiorców sektorowych są **wysoce cenionym wkładem wspierającym działalność EAS**. Dodatkowym atutem takiej współpracy jest lepsze poznanie swojej działalności, co pozwala uniknąć nieporozumień w przyszłości.



Źródło grafiki: eas.ee/en, stan na 2020 r.

2.3 Oferta

Innowacje odgrywają szczególną rolę, ponieważ są czynnikiem, który ma się przyczynić do rozwoju gospodarczego Polski. W tym rozdziale analizowana jest obecna oferta instytucji rozwoju pod kątem dobrych praktyk, na których można budować w przyszłości, a także luk, które wymagają od instytucji dokonania usprawnień w ofercie. W rozdziale analizowane są poszczególne etapy powstawania oferty, od wybrania grupy docelowej, poprzez przegląd dostępnych instrumentów wsparcie dla klienta, aż po synergię oferty z innymi instytucjami w ekosystemie rozwoju innowacji. Inspiracją do zmian oferty instytucji są zagraniczne dobre praktyki zebrane podczas trwania projektu *Next Step Poland* oraz wymierne korzyści z nich płynące.

2.3.1. Grupy docelowe i formy wsparcia

- **Wpływ innowacji na gospodarkę**

System wsparcia innowacji przynosi największe korzyści, gdy pomaga w rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych oraz podmiotów gotowych na innowacje, które dotychczas nie korzystały z systemu wsparcia innowacji, a przy jego udziale mogłyby przejść do statusu przedsiębiorstw innowacyjnych. W rezultacie powstaje więcej przedsiębiorstw zdolnych do korzystania z opartego na wiedzy systemu wspierania innowacji.
W zagranicznych ekosystemach innowacji pomoc publiczna w zakresie innowacji (wiedza i wsparcie finansowe) kierowana jest głównie do **podmiotów cechujących się potencjałem do innowacji**, tzw. przedsiębiorstw gotowych do innowacji (Innovation Ready Enterprises, IRE). Przedsiębiorstwa gotowe do innowacji to przedsiębiorstwa, które mają potencjał i zdolność do rozwoju poprzez innowacje, oparte na wiedzy z pomocą bądź bez pomocy systemu wspierania innowacji.
Istotne wydaje się także, aby wsparcie innowacyjności przedsiębiorstw trafiało do podmiotów, gdzie spowoduje ono największy wpływ. Powszechnie wiadomo, iż przedsiębiorstwa prowadzące działalność badawczo-rozwojową odnotowują większy wzrost produktywności niż przedsiębiorstwa, które nie prowadzą takiej działalności. Wśród przedsiębiorstw, które prowadzą działalność badawczo-rozwojową, te, które skorzystały z systemu wspierania innowacji, odnotowują jeszcze większy wzrost wydajności w niektórych obszarach. Dlatego też często agencje innowacji, tj. Business Finland czy Innosuisse, decydują się tylko na wsparcie innowacji, które wywodzą się bezpośrednio z sektora nauki. Są to tzw. innowacje oparte na wiedzy (*knowledge based innovations*).

> Ważne, także ze względu na możliwość do obsłużenia dużej liczby przedsiębiorstw gotowych do innowacji, jest budowanie kompetencji pośród instytucji otoczenia biznesu, tak aby mogły one efektywnie dystrybuować środki na zlecenie naszych agencji, tym samym zwiększając efektywność obsługi innowatora. Pozytywnym przykładem takiego działania, które się już w tej formie odbywa, są np. programy Scale-up i PFR Ventures, w całości nadzorowane przez zewnętrznych operatorów z sektora prywatnego.

- **Wielkość i lokalizacja podmiotów**

Potencjał i zdolności do innowacji nie są definiowane na podstawie wielkości ani położenia geograficznego przedsiębiorstwa lub podmiotu wspierającego innowacyjność. Definiują go warunki, tj.: konkurencja na rynkach międzynarodowych, odpowiedni poziom wiedzy i kompetencje pracowników, priorytetowe traktowanie rozwoju przez kierownictwo w odniesieniu do działalności bądź cyklu życia jednostki.

- **Formy wsparcia a portfel inwestycji publicznych**

  Dobranie odpowiednich form wsparcia innowacyjności wymaga podjęcia decyzji na poziomie centralnym odnośnie do składu portfela inwestycji publicznych, który umożliwia **dywersyfikację zarówno ryzyka, jak i potencjału zysku z różnych typach projektów, firm i branż**, a nie „wybieranie zwycięzców" poprzez obstawianie w kilku firmach z góry. Wymaga to od państwa **wyboru szeroko rozumianego kierunku** – takiego jak cyfrowa czy zielona rewolucja – wspierającego podstawową infrastrukturę, a jednocześnie zapewniającego partnerom biznesowym długoterminowe finansowanie dla tych firm. W tym kontekście problemem nie jest finansowanie przedsiębiorstw o określonej wielkości (np. MŚP), ale wszelkie przedsiębiorstwa, w tym większe, zdolne do inwestowania i wprowadzania innowacji w celu osiągnięcia celu publicznego, takiego jak rozwój regionów neutralnych pod względem emisji dwutlenku węgla (Mazzucatto)[23].

Proces tworzenia nowych form wsparcia

Wspólna oferta powinna być nie tylko odpowiedzią na bieżące potrzeby przedsiębiorców, lecz także brać pod uwagę cele istotne z perspektywy kraju i wyzwań, które mogą się pojawić w przyszłości. Ciągłe monitorowanie zmian zachodzących na lokalnym rynku oraz monitorowanie potrzeb i sygnałów zmian ze świata pozwala na stworzenie oferty, która spełnia swe założenia, ale będzie też odporna na nowe zagadnienia pojawiające się w przyszłości. Dlatego też powszechne w ekosystemach zagranicznych jest tworzenie programów, które nie tylko dostarczają finansowanie na rozrój przedsiębiorstwa, lecz także stawiają klientom wspólne wyzwania w celu ukierunkowania transformacji wewnątrz firmy oraz adresują wyzwania, którym firmy będą musiały stawić czoło.

Ciągły dialog z przedsiębiorcami jako **warunek niezbędny to stworzenia dobrej oferty**

Ważnym elementem budowania oferty jest dialog z interesariuszami i zbieranie sygnałów z kraju i ze świata. Ma to na celu dostosowanie oferty do bieżących potrzeb, jak również przygotowanie form w wsparcia zgodnie z trendami przyszłości. Aby ten dialog przebiegał sprawnie, potrzebne są: kultura organizacji otwarta na rozmowę z klientem (a nie petentem), sieć zagranicznych biur wychwytująca sygnały zmian z zagranicznych rynków oraz jeden wspólny CRM, który pomoże zbierać te informacje. Na podstawie zebranych danych oraz analizy można tworzyć fundamenty programów wsparcia.

23 M. Mazucatto *Socializing the risks and rewards of public investments: Economic, policy, and legal issues*.

BUSINESS
FINLAND

Business Finland stworzył wyspecjalizowany zespół do prognozowania trendów przyszłości, który monitoruje sygnały zmian na lokalnym rynku, zbiera i analizuje trendy przyszłości ze świata. Pozyskana wiedza jest źródłem informacji do tworzenia i adaptowania strategii organizacji.

Zobacz więcej na stronie: **39**

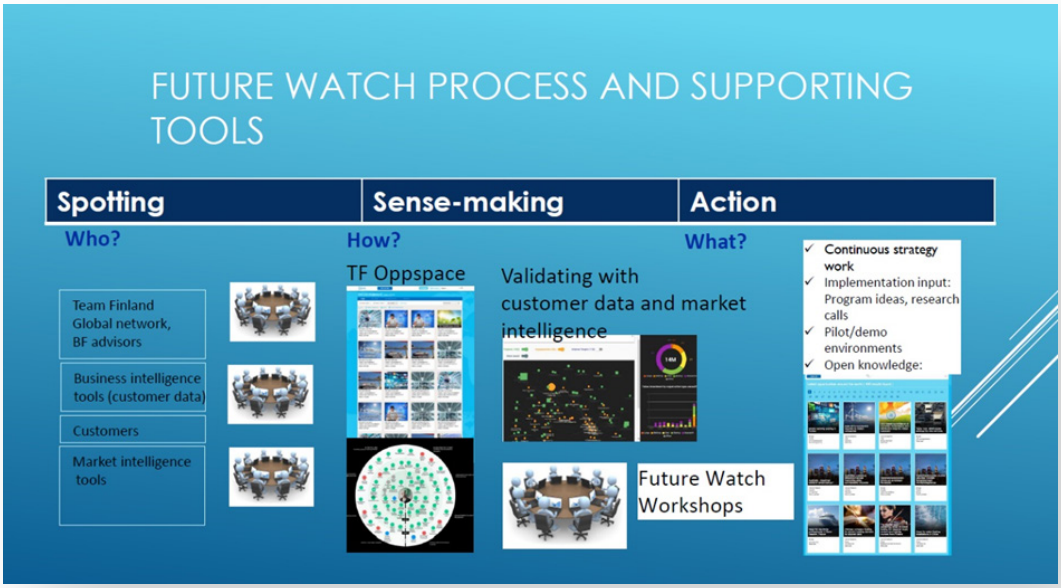
Instytucja zaprasza ośrodki naukowe, firmy do wspólnych warsztatów oraz indywidualnych wywiadów na temat przyszłości kraju. Znajomość ekosystemu pozwala pracownikom BF na wybranie najbardziej odpowiednich ekspertów z każdej dziedziny, przez których takie projekty są postrzegane jako wartość sama w sobie. Z jednej strony zaproszeni eksperci widzą wartość we wspólnym wypracowaniu strategii dla sektora, a z drugiej – jest to dla nich także możliwość zaprezentowania własnych innowacyjnych projektów i zdobycia dofinansowania. Dodatkowo, przy okazji kontaktu klienta z BF, głos oraz potrzeby klienta zostają wysłuchane oraz zarejestrowane w CRM. Umiejętność pozyskiwania informacji od końcowego użytkownika jest kluczowa w procesie.

Uzupełnieniem zachodzących zmian na rynku lokalnym jest wiedza ze świata. Sieć biur BF na całym świecie (odpowiednik sieci Zagranicznych Biur Handlowych PAIH) poprzez raporty do centrali dostarcza wiedzy o zmianach zachodzących w zagranicznych gospodarkach. Wiedza uzupełniona o specjalistyczne raporty kupowane komercyjnie pozwala na tworzenie map przyszłości.

Powyższa wiedza i analiza pozwalają na budowanie strategii w dwóch podejściach: podejściu oddolnym, opartym na konkretnych potrzebach firm, oraz odgórnym, opierającym się na rynku docelowym ukierunkowanym na oferty dla inwestorów. Obecnie powyższe metody są wykorzystywane w równych proporcjach.

Podejście odgórne pozwala na wyodrębnienie sektorów, takich jak: sztuczna inteligencja, inteligentny transport, inteligentna energia itp. Wybór sektorów jest wynikiem projektów badawczo-rozwojowych, dla których kluczowym czynnikiem jest wybranie odpowiedniego momentu dla rozwoju konkretnych innowacji.

Rysunek 10. Proces powstawania programów w Business Finland



Źródło: prezentacja pozyskana w ramach warsztatów projektu NSP.

CRM jako narzędzie do monitorowania skuteczności programów oraz potrzeb klientów

Śledzenie efektów wsparcia firm i klientów pozwala na systematyczną ewaluację podejmowanych działań i optymalizację programów. Co więcej, wspólna baza klientów i możliwość monitorowania ich działań może zostać wykorzystana do determinowania poziomu finansowania przedsiębiorców. CRM może być także narzędziem wspierającym selekcję sektorów z potencjałem oraz czynników wpływających na ekosystem. System ten może również służyć do tworzenia leadów inwestycyjnych oraz wyznaczania nowych, obiecujących kierunków do inwestowania.

EAS Enterprise Estonia

Enterprise Estonia. Założona w 2000 r. Enterprise Estonia (EAS) promuje politykę gospodarczą i regionalną w Estonii i jest jedną z największych instytucji w ramach krajowego systemu wsparcia przedsiębiorczości, zapewniającą pomoc finansową, doradztwo, możliwości współpracy i szkolenia dla przedsiębiorców, instytucji badawczych, społeczeństwa i sektorów non-profit.

Zobacz więcej na stronie: **38**

W 2006 r. EAS zdecydowała się na wprowadzenie cyfrowego systemu zarządzania dokumentami. Najważniejszym celem było przejście na w pełni cyfrowy system zarządzania dokumentami, który może obsługiwać zadania zarządzania dokumentami i śledzić historię współpracy.

Obecnie rozwiązanie jest stosowane w jednym z głównych systemów cyfrowych obsługujących środowisko samoobsługowe EAS, oprogramowanie księgowe, CRM i zarządzania projektami. System dołącza dokumenty przychodzące z różnych kanałów i dodaje relacje z zarządzaniem aplikacjami, przetargami i innymi procesami organizacji. Wspólny system wykorzystuje również m.in. Estonian Trade Development Agency.

Innovation Norway

Innovation Norway. Rolą Innovation Norway jest wzmocnienie pozycji norweskich przedsiębiorstw i przemysłu. Agencja systemowo monitoruje swoje relacje i transakcje z klientami, partnerami. W 2016 r. przeprojektowała całe portfolio usług. Nowo powstały model usług jest zintegrowany z **systemem informacyjnym firmy i systemem zarządzania relacjami z klientami (CRM)**. Dzięki temu narzędziu menedżerowie agencji mogą łatwiej analizować potrzeby klientów. System CRM zwiększa ich elastyczność i umożliwia bieżące reagowanie na zmieniające się potrzeby przedsiębiorców. Dzięki CRM Innovation Norway wzmocniło również swoją zdolność do dostarczania analiz i raportów dotyczących jakości i efektów wszystkich świadczonych usług.

Zobacz więcej na stronie: **41**

Źródło: Innovation Norway, *Annual Report 2016*.

Długofalowy cel jako
warunek niezbędny to stworzenia dobrej oferty

Standardem w dobrze rozwiniętych ekosystemach innowacji jest tworzenie strategii organizacji wobec długofalowych wyzwań dla kraju bądź też skupienie się na rozwiązywaniu globalnych problemów. Strategia organizacji zorientowana na cel pozwala klientom nabyć nowe kompetencje potrzebne do pracy nad rozwiązaniem, poszukiwać interdyscyplinarnych rozwiązań poza swoim sektorem, co generalnie sprzyja tworzeniu innowacji. Z perspektywy agencji rozwoju długofalowe podejście do polityki innowacji pozwala wyłonić kluczowe sektory dla dobrobytu kraju oraz umiejętnie sieciować różne grupy interesariuszy np. AI z medycyną w odpowiedzi na wyzwanie pandemii COVID-19.

SITRA

SITRA definiuje siebie jako „fundusz przyszłości", którego celem jest uczynienie Finlandii pionierem w dziedzinie „zrównoważonego dobrostanu" (*sustainable well-being*). Fundusz otrzymał zadanie zbadania przyszłości i promowania jakościowego i ilościowego wzrostu gospodarczego. Niezależność SITRY polega na tym, że podlega ona bezpośrednio parlamentowi fińskiemu.

Zobacz więcej na stronie: **24**

Kluczowym elementem działalności SITRY jest prognozowanie przyszłości i identyfikowanie potencjalnych wyzwań czy trendów. Prognozowanie w SITRZE operuje wokół kliku najważniejszych koncepcji i słów-kluczy.

Trend – kierunek rozwoju, opis zmiany. Trend wskazuje kierunek bieżącej zmiany.

Megatrend – szerokie, duże przesunięcie w kierunku rozwoju, składające się z różnych zjawisk. Megatrend[24] opisuje zmianę społeczną, która często zachodzi na poziomie globalnym.

Wizja przyszłości – opis możliwej przyszłości. Przyszłe wizje przedstawiają i ilustrują różne przyszłe możliwości.

Wizja – opis pożądanej przyszłości. Wizja przedstawia aspiracje operatora i wymaga działania, aby osiągnąć cel.

Słaby sygnał (*weak signal*) – wskazanie pojawiającego się problemu lub wczesny znak zmiany, która może mieć znaczenie w przyszłości. Słaby sygnał jest oznaką nowej rzeczy lub nowego elementu starej. Zaskakujący dla swojego tłumacza, zmusza do podważenia obecnych założeń, dlatego często trudno go dostrzec i łatwo przeoczyć. Słaby sygnał opisuje rzeczy, które mogą mieć wpływ w przyszłości, ale nie są jeszcze znaczące i wymagają czasu do dojrzewania.

Mogą one mieć znaczący wpływ na obywateli, kraj, gospodarkę i środowisko. Na podstawie trendów wyznaczane są następnie kierunki działań SITRY i współpracujących z nią jednostek administracji publicznej, tak aby przygotowywać się na zachodzące zmiany. Na tej zasadzie powstał cały program wdrażania *Circular economy* czy *Fair data economy*.

SITRA oferuje również przyjazne w użytkowanie narzędzie, tzw. *toolbox for people sharing the future*[25], w postaci specjalnie stworzonej strony internetowej, która pomaga politykom, przedsiębiorcom i urzędnikom wykorzystywać przedstawione powyżej koncepcje dla skuteczniejszego opracowywania długoterminowych planów.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa *SITRA/Toolbox for people sharing the future*

24 https://www.sitra.fi/en/topics/megatrends/
25 https://www.sitra.fi/en/projects/toolbox-for-people-shaping-the-future/

Wielka Brytania – Futures, Foresight and Horizon Scanning. Urzędnicy publiczni i rząd Wielkiej Brytanii, podejmując decyzje, kierują się radami Głównego Rządowego Doradcy Naukowego (Government Chief Scientific Adviser, GCSA) oraz wytycznymi Rządowego Biura ds. Nauki (Government Office for Science, GOS[26]). Raporty i prognozy naukowe[27] są kluczowe dla opracowywania długoterminowych strategii i polityk gospodarczych w Wielkiej Brytanii, dlatego stworzono szereg instrumentów pomagających politykom i urzędnikom skuteczniej przewidywać scenariusze przyszłości.

Poza tym powszechnie stosowane są techniki Futures, w szczególności The Futures Toolkit[28], które pomagają decydentom przewidywać przyszłe szanse i wyzwania i uczyć się o nich, a także generować wizje eksplorujące działania, które mogą podjąć w celu kształtowania przyszłości. Angażują one także odpowiednie zainteresowane strony do testowania i wdrażania odporniejszych polityk.

Futures to badania odnoszące się do różnych w podejściu do myślenia o przyszłości i odkrywania czynników, które mogą przyczynić się do powstania możliwych i prawdopodobnych przyszłych zjawisk, zdarzeń i zachowań. ***Foresight*** odnosi się do procesu przeprowadzania badań *futures*, a ***horizon scanning*** („skanowanie horyzontu") jest jedną z konkretnych technik. *Horizon scanning* polega przede wszystkim na identyfikowaniu potencjalnych zagrożeń i możliwych zmian kluczowych dla realizacji wyznaczonych polityk i strategii w przyszłości.

Rysunek 11. Technika Horizon Scanning

Horizon Scanning

Horizon Scanning is the process of looking for early warning signs of change in the policy and strategy environment

Aims:	○ To gather information about emerging trends and developments that could have an impact on the policy or strategy area in the future ○ To explore how these trends and developments might combine and what impact they might have ○ To involve a range of people in futures thinking and increase their knowledge and insight about the changing policy environment
Approach:	Combines desk research and – if required – workshop discussion
Participants:	Anyone you want to involve in futures work. Participants can come from inside or outside the team or organization
Number:	No restriction
Timing:	Best run over several weeks. Can be run throughout the project to build intelligence about the changing external environment
Facilitation:	Novice
Output:	Individual scans gathered into a horizon scanning report. Scans can be presented by theme or set out randomly
Outcome:	Horizon Scanning helps participants read news articles and journals differently and to develop a long term perspective
Good for:	○ Engaging people in the futures process ○ Gathering a range of opinion
Risk:	**Low.** The main risk is not including important or insightful stakeholders, resulting in missed content and lowered credibility

Źródło: Government Office for Science, *The Future Toolkit* (2017), str. 27.

26 https://www.gov.uk/government/organisations/government-office-for-science

27 https://foresightprojects.blog.gov.uk/ oraz https://www.gov.uk/government/collections/foresight-projects)

28 https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts

2.3.2. Nowatorskie modele finansowania innowacyjnych projektów

Wsparcie finansowe jest usługą oferowaną w szerokim zakresie: od początkujących przedsiębiorców (np. wprowadzających swoje innowacyjne produkty lub usługi na nowy rynek) do zawansowanych instrumentów finansowych wspierających rozwój działających już na rynku przedsiębiorstw.

W celu efektywnego wykorzystania funduszy w ekosystemie innowacji dobrą praktyką byłoby uzależnienie kolejnych transz finansowania i poziomu wsparcia finansowego od osiągniętych rezultatów. Dodatkową pomocą przy podejmowaniu decyzji o wsparciu finansowym mogłaby być analiza wykorzystania dotychczasowych form wsparcia przez przedsiębiorcę.

Takie podejście pozwala na większą kontrolę nad wykorzystywaniem środków oraz bardziej świadome wsparcie działalności innowacyjnych w ekosystemie, które zapobiega wsparciu firm, które bazują na pozyskiwaniu grantów i dotacji.

ENTERPRISE IRELAND
where innovation means business

Irlandia, EI (Enterprise Ireland) – rządowa organizacja odpowiedzialna za rozwój i wzrost irlandzkich przedsiębiorstw na światowych rynkach. Oferuje partnerski model współpracy i bezpośredniego zaangażowania obejmujący cały cykl rozwoju nowej firmy, aż po fazę wzrostu na globalnym rynku (CEM – Client Engagement Model), szczególnie w odniesieniu do firm innowacyjnych. EI zupełnie odwróciło podejście do wspierania biznesu, odchodząc od oferowania sztywnego katalogu usług, a skupiając się na **podejściu skoncentrowanym na potrzebach innowatora (*innovator-centric*)** poprzez wsłuchanie się i zrozumienie specyficznych problemów konkretnego przedsiębiorcy. Najpierw diagnozuje się jego aktualną sytuację, potrzeby i możliwości wzrostu, dopiero później wspólnie uzgadnia się, z jakiego rodzaju usługi w danym momencie będzie największa korzyść. Wyróżniono trzy etapy: Start, Advance i Accelerate, na podstawie których uzgadnia się **wieloletni plan rozwoju angażujący po stronie przedsiębiorcy cały zespół zarządzający, a po stronie agencji – zespół odpowiednich specjalistów do danego etapu i rodzaju usług.** Takie podejście pozwala nie tylko wyjść poza zwykłą ocenę inwestycyjną projektu, który na papierze może bardzo dobrze wyglądać, lecz także bezpośrednio poznać zespół innowatorów, ich potencjał i zdolności biznesowe, a w rezultacie trafniej dopasować oferowane wsparcie.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa www.enterprise-ireland.com/en

EAS
Enterprise Estonia

Estonia, Enterprise Estonia (EE) – rządowa agencja odpowiedzialna za promocję biznesu i politykę regionalną oferująca szereg finansowych i niefinansowych usług. **Przyjęła ona eksperymentalne podejście do świadczenia usług wsparcia i doradztwa, elastycznie je przeprojektowując i zmieniając odpowiednio do metodycznie zbieranej informacji zwrotnej od beneficjentów, skalując i rozwijając programy odnoszące sukcesy i jednocześnie zamykając te, które nie działają.** Jednym z wyzwań przy takim podejściu jest trafne przewidywanie wąskich gardeł i barier rynkowych na wczesnych etapach wdrażania innowacji. Wymaga to dogłębnej, aktualnej wiedzy i zrozumienia rynku, które dostarczać ma wewnętrznie budowana komórka analityczna. Szybkie wdrażanie usług w odpowiedzi na nowe potrzeby rynkowe buduje dobrą reputację agencji jako zaufanego i przydatnego partnera biznesowego, a nie jedynie dostawcy finansowania. Stosowanie takiego podejścia wymaga elastycznych ram prawnych, dużej swobody działania i dobrych relacji z nadzorującym ministerstwem. Doświadczenia EE potwierdzają też, że **eksperymentalne podejście wymaga w pierwszej kolejności zmiany postaw i nawyków własnych pracowników oraz obdarzenia zaufaniem kreatywnych, aktywnych kierowników programowych, którzy nie obawiają się częstych zmian, testowania nowych rozwiązań, w tym także porażek.**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa eas.ee/en

Zobacz więcej na stronie: **38**

Specjalne fundusze wspierające innowacje technologiczne

W ostatnich latach kilka państw członkowskich EU ustanowiło nowe programy lub fundusze na rzecz rozwoju i wdrażania przełomowych technologii innowacyjnych. Mają one na celu stawienie czoła krajowym i globalnym wyzwaniom, aby zapewnić miejsca pracy w przyszłości. Obejmują finansowanie badań wysokiego ryzyka – i dużego potencjału – i zostały ujęte w kontekście **Grand Solutions i Challenge Funds**[29]. Programy są zasadniczo adresowane do kierowanych przez branżę projektów współpracy z udziałem firm i instytucji naukowych.

Wprowadzenie takich funduszy stworzyło okazję do innowacji w przedsiębiorstwach i agencjach innowacji, oferując potencjał zmiany polityk i procedur w celu dostosowania do potrzeb powstających społeczności zajmujących się przełomowymi technologiami.

29 https://www.enterprise-ireland.com/en/process/companies/disruptive-technologies-innovation-fund-dtif-rd-and-i-revenue-claim-forms.html#:~:text=The%20Disruptive%20Technologies%20Innovation%20Fund,National%20Development%20Plan%202018%2D2027.

An Roinn Fiontar,
Trádála agus Fostaíochta
Department of Enterprise,
Trade and Employment

Irlandia, Enterprise Ireland – Disruptive Technologies Innovation Fund (DTIF) to fundusz o wartości 500 mln euro, utworzony w ramach projektu *Irlandia 2040*, zarządzany przez Departament Biznesu, Przedsiębiorczości i Innowacji przy wsparciu administracyjnym **Enterprise Ireland**. To jeden z czterech funduszy w Narodowym Planie Rozwoju 2018–2027. Projekty DTIF mogą być finansowane do 3 lat. Projekty, które otrzymują finansowanie, to oparte na współpracy partnerstwa korporacyjne, które będą opracowywać, wdrażać i komercjalizować przełomowe technologie w celu przekształcenia biznesu. Koncentrują się one na badaniach przemysłowych, a udział MŚP jest podstawowym wymogiem w każdym konsorcjum.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa rządu Irlandii

Kolejnym przykładem współpracy sektora publicznego z prywatnym, którego celem jest sprostanie wyzwaniom społecznym i przemysłowym zapisanym w strategii przemysłowej kraju, jest brytyjski Fundusz Wyzwań Strategii Przemysłowej.

UK Research and Innovation

Wielka Brytania, UK Research and Innovation Agency (UKRI) – **Fundusz Wyzwań Strategii Przemysłowej (ISCF)**[30] to flagowy brytyjski program innowacji oparty na wyzwaniach. Ok. 2,6 mld funtów z pieniędzy publicznych i 3 mld funtów w dopasowanym finansowaniu z sektora prywatnego zostało zainwestowanych w projekty, które łączą naukowców i przedsiębiorstwa w celu sprostania dzisiejszym wyzwaniom społecznym i przemysłowym.

Zobacz więcej na stronie: **19**

Program obejmuje wparcie dla wielu projektów obejmujących 23 różne wyzwania, od małych studiów wykonalności, po duże, wspólne projekty badawczo-rozwojowe i duże, nowe obiekty badawczo-rozwojowe.

Wszystkie wyzwania dotyczą czterech tematów strategii przemysłowej rządu. Są nimi:

- czysty wzrost;
- starzejące się społeczeństwo;
- przyszłość mobilności;
- sztuczna inteligencja i gospodarka danymi.

Więcej informacji: ofiicjalna strona internetowa ukri.org

30 https://www.ukri.org/our-work/our-main-funds/industrial-strategy-challenge-fund/

2.3.3. Dobre praktyki w zakresie budowy oferty

W polskim ekosystemie widoczne jest pole do rozwoju w zakresie instrumentów **wspierających młodych pomysłodawców**, w tym **realizujących projekty wysokotechnologiczne na bazie zdobytej wiedzy naukowej**. Potrzeba budowania gotowości inwestycyjnej wynikająca z popytu zgłaszanego przez sektor VC wymaga uruchomienia działań „miękkich" – szkoleń i doradztwa, zmierzających do wzrostu liczby firm w wysokotechnologicznych sektorach, w tym w sektorach strategicznych takich jak biotechnologia czy elektroefektywność.

Szwajcaria – finansowane innowacji z sektora nauki. Innosuisse największe środki finansowe (71%) przeznacza na projekty wspierające innowacje (***Start your innovation project***). W ramach tego obszaru możliwe jest sfinansowanie prac początkowych związanych z testowaniem projektów przy wykorzystaniu czeków (***Preliminary studies with innovation cheque***). Środki finansowe w postaci czeku (kwota do 10 tys. EUR) przekazywane są do projektodawcy, który może wydać je w dedykowanej instytucji (akceptowanej przez Innosuisse) na testowanie projektu czy studia gotowości projektu. Dla bardziej zaawansowanych projektów przygotowany jest drugi instrument (***Innovation projects***), który umożliwia sfinansowanie przez pomysłodawców (zespoły naukowe) projektu, którego celem jest implementacja w sektorze przedsiębiorstw, ale także wśród NGOs czy podmiotów reprezentujących administrację publiczną. Naukowcy dostają wsparcie w zakresie ekspertyz biznesowych i proklienckiego punktu widzenia, a podmiot implementujący uzyskuje dostęp do wiedzy i zasobów naukowych. Agencja pokrywa do 50% kosztów zespołu naukowego, a pozostałą połowę – partner biznesowy (w tym 10% wartości projektu w gotówce na pokrycie kosztów zespołu naukowego). Celem projektu jest wdrożenie innowacji. Trzeci program (***Bridge***), ukierunkowany na naukowców, jest finansowany wspólnie z Swiss National Science Foundation, a jego celem jest również wdrożenie wyników prac naukowych w gospodarce. Naukowcy muszą być związani ze szwajcarskim sektorem naukowym i w ramach projektu pokrywane są ich koszty w 100% (wynagrodzenia związane z realizacją projektu). Dla młodych naukowców przeznaczone jest działanie ***Proof of concept***, testujące pomysły, a dla bardziej doświadczonych naukowców – program ***Discovery*** obejmujący wdrożenie wyników prac B+R.

Zobacz więcej na stronie: **50**

Proces digitalizacji sektora przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych wyzwań, jakie stoją przed MŚP z tradycyjnych, przemysłowych sektorów. Może on być wspierany zarówno przy wykorzystaniu zarówno narzędzi diagnostycznych identyfikujących niezbędne obszary digitalizacji, jak i w zakresie doradztwa zmierzającego do konkretnych wdrożeń poprawiających stopień cyfryzacji przedsiębiorstwa

hada
HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DIGITAL AVANZADA

Hiszpania – HADA pomaga ocenić gotowość do cyfrowej transformacji przemysłu. Rząd hiszpański, starając się poprawić niezadowalający poziom innowacyjności przedsiębiorstw, osiąga całkiem dobre efekty w cyfryzacji gospodarki. Szczególna uwaga jest tu skupiana na transformacji przemysłu przetwórczego, zgodnie z koncepcją przemysłu 4.0. Opracowany w 2015 r. plan działań Industria Conectada 4.0 zawiera cztery priorytety i osiem działań. Jednym z praktycznych narzędzi, jakie opracowano w ramach tych działań, aby przyciągnąć uwagę MŚP i wskazać niezbędne kierunki cyfrowej transformacji, jest test **HADA (Herramienta de Autodiagnostico Digital Avanzada)**. Jest to aplikacja-ankieta *online* pozwalająca na dokonanie oceny poziomu technologicznej gotowości przedsiębiorstwa do transformacji zgodnie z koncepcją przemysłu 4.0. Pomysł został zaczerpnięty z podobnego rozwiązania stosowanego w Niemczech. Narzędzie HADA w wersji pilotażowej zostało uruchomione w 2016 r., a rok później uzyskało pełną funkcjonalność. Jest ono bezpłatne i dostępne z poziomu przeglądarki .

Mogą z niego korzystać wszystkie przedsiębiorstwa z sektorów przemysłowych (docelowo ma być dostępne także dla branż usługowych). Firmy, które wypełnią ankietę, otrzymają raport określający ich aktualny stopień dojrzałości cyfrowej. Punktem odniesienia (benchmarkiem) dla takiej oceny jest opracowany przez hiszpańskie Ministerstwo Gospodarki, Przemysłu i Konkurencyjności we współpracy z KPMG model przedsiębiorstwa przemysłowego 4.0, biorący pod uwagę pięć wymiarów firmy (strategia i model biznesowy, procesy, organizacja i ludzie, infrastruktura oraz produkty i usługi) oraz identyfikujący łącznie 16 „dźwigni" cyfryzacji. HADA, oprócz indywidualnej oceny, daje możliwość różnych porównań stopnia dojrzałości w zależności od wielkości firmy, sektora i lokalizacji. W 2018 r. z aplikacji HADA skorzystało 1350 firm.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa narzędzia

Niemcy – bon *Go-digital* wspiera cyfryzację „średniaków"

go-digital

Uruchomiony w 2017 r. program *Go-digital* ma na celu wsparcie biznesowych „średniaków", tak licznie obecnych w niemieckiej gospodarce we wdrażaniu realnych zmian w procesach produkcyjnych i modelach biznesowych. Program Go-digital ma formę „bonu" (dotacji) dla przedsiębiorcy zamierzającego dokonać cyfrowej zmiany w działalności swojej firmy. Z tej formy wsparcia mogą skorzystać wyłącznie firmy zatrudniające mniej niż 100 osób i z rocznym obrotem nieprzekraczającym 20 mln euro. Pomoc w transformacji cyfrowej polega na zakupie usług doradczych (od analizy do wdrożenia) dotyczących trzech obszarów: bezpieczeństwo IT, digitalizacja procesów biznesowych i funkcjonowanie na cyfrowym rynku. Usługa doradcza nie jest jednak kupowana na rynku, ale od wyselekcjonowanej (autoryzowanej) grupy firm doradczych, które są osobno kwalifikowane do udziału w programie. Warunkiem uzyskania takiej autoryzacji jest przede wszystkim posiadanie odpowiedniego doświadczenia w problematyce cyfryzacji, stabilność ekonomiczna, a także spełnianie odpowiednich standardów jakości świadczonych usług. Autoryzowane firmy doradcze nie tylko dostarczają usług konsultingowych, lecz także przyjmują wnioski o wsparcie od swoich potencjalnych klientów i kontrolują poprawność realizacji projektu i wydatkowania dotacji, która wynosi 50% wydatków netto. Wartość otrzymywanej dotacji jest ograniczona kwotowo i nie może być wyższa niż 30 dni pracy konsultanta przy stawce dziennej 1100 euro (sam projekt doradczy powinien trwać nie dłużej niż 6 miesięcy).

Z pomocy *Go-digital* można skorzystać ponownie po upływie roku od pierwszego projektu. W połowie 2019 r. w bazie autoryzowanych konsultantów zarejestrowanych było 700 firm; miesięcznie do Ministerstwa Gospodarki wpływało 200 wniosków o wsparcie w ramach programu.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa programu (de)

Coraz mocniej akcentowanym przez przedsiębiorców obszarem ich potrzeb jest ten związany z prowadzeniem eksportu poprzez kanały cyfrowe (tzw. platformy transakcyjne marketplaces). Działania takie są zatem w zgodzie z płynącą z obserwacji innych krajów rekomendacją, by poświęcić szczególną uwagę na obszar cyfryzacji w eksporcie.

ICEX | eMarketServices

Hiszpania – Aplikacja *diagnostico* ocenia gotowość do sprzedaży *online.*

Zobacz więcej na stronie: **57**

Hiszpański Instytut Handlu Zagranicznego – **ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior)** to utworzona w 1982 r. rządowa agenda mająca wspierać rozwój eksportu oraz przyciągać inwestorów zagranicznych. ICEX oferuje hiszpańskim przedsiębiorcom kilkadziesiąt programów wsparcia o charakterze edukacyjnym, szkoleniowym i doradczym. Ważnym obszarem aktywności agencji jest promowanie wśród małych i średnich przedsiębiorstw eksportu kanałami elektronicznymi. W sytuacji gdy aż 51% ankietowanych przedsiębiorców deklarowało chęć wejścia na rynek zagraniczny i jednocześnie wskazywało na brak wiedzy, jak to zrobić, ICEX w 2017 r. uruchomił elektroniczną platformę **eMarketService** (www.emarketservices.es), która z dużym powodzeniem pomaga dokonać cyfrowej ekspansji. Platforma oferuje przedsiębiorcom szkolenia, zaawansowane kursy, seminaria i wydarzenia *online*, publikuje raporty o krajowych rynkach *e-commerce*, prowadzi katalog ok. 1000 rynków elektronicznych z 90 krajów. Sam ICEX zajmuje się także indywidualnym doradztwem w zakresie budowania strategii wejścia na dany rynek (odpłatny – 1000 euro – pakiet doradczy obejmuje 122 godziny konsultacji).

Ponieważ pierwszym i chyba najważniejszym krokiem w procesie cyfrowej transformacji eksportu jest wzbudzenie zainteresowania (*awareness raising*) oraz ocena silnych i słabych stron danego przedsiębiorstwa, platforma eMarketService została wyposażona w autodiagnostyczne narzędzie *online* (dostępne bezpłatnie): *diagnóstico online*. Jest to łatwa w obsłudze elektroniczna ankieta składająca się z 60 pytań ułożonych w 11 blokach tematycznych, np.:charakterystyka firmy, aktualna strategia, zasoby technologiczne, struktura i zarządzanie zasobami ludzkimi, poczynione inwestycje w strategię cyfrową itd. Po wypełnieniu ankiety automatycznie generowane jest podsumowanie, także w formie graficznej. Narzędzie to pozwala określić poziom przygotowania firmy do e-eksportu w zakresie każdej zmiennej oraz wskazać silne i słabe strony w poszczególnych obszarach. Ankieta umożliwia także pokazanie, jak indywidualna ocena ma się do maksymalnego poziomu uzyskiwanego przez inne firmy korzystające z tego narzędzia. Mając w ręku taką informację zwrotną, łatwiej jest zarządzać procesem zmiany w firmie i doborem kolejnych usług oferowanych przez ICEX i platformę.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa emarketservices.es

digitalXborder
"Prepárate para competir"

Hiszpana – *DigitalXBorder* **szkoli prezesów, jak więcej „wycisnąć" z e-commerce.** W strategii transformacji cyfrowej gospodarki hiszpańskiej – Industria Conectada 4.0 – wiele uwagi poświęca się nie tylko włączeniu do tego procesu firm nieobecnych w tym obszarze, lecz także podniesieniu kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstw już aktywnie działających na rynkach *e-commerce*. Temu ma służyć program szkoleniowy *DigitalXBorder*. Jest on skierowany wyłącznie do prezesów (CEO) firm, które w swojej strategii rozwoju za priorytet przyjęły umocnienie pozycji na rynkach zagranicznych. Program jest ukierunkowany na firmy mające roczny obrót na poziomie co najmniej 5 mln euro i posiadające już doświadczenia eksportowe i odpowiedni poziom cyfryzacji (podlegający ocenie przez organizatorów szkolenia). Aby utrzymać wysoki poziom i efektywność, osoby zgłaszające chęć udziału w szkoleniu poddawane są ocenie i kwalifikacji (włącznie z rozmową kwalifikacyjną); osoby zakwalifikowane mają obowiązek udziału w co najmniej 75% sesji. Udział w szkoleniu jest bezpłatny (program finansowany jest ze środków EFS i prywatnych donatorów). *DigitalXborder* oferuje 56 godzin szkoleń (1 dzień w tygodniu przez 7 tygodni) w siedmiu obszarach:

- cyfrowy ekosystem (digitalizacja firmy, strategie działania);
- marketing 360 (nowe technologie w marketingu, marketing B2B, personalizacja i automatyzacja);
- platformy sprzedażowe *marketplace* (jak funkcjonują *marketplaces*; Amazon, AliBaba, AliExpress);
- logistyka dostaw, rozliczanie transakcji (łańcuch dostaw 4.0, globalna logistyka);
- prawo, ekosystem innowacji (opodatkowanie *e-commerce*, przemysł 4.0, CSR);
- zarządzanie danymi (przetwarzanie, analityka, narzędzia CRM, ERP, wykorzystanie AI);
- agenda CEO (techniki decyzyjne, MSP a *e-commerce*).

Wykładowcami są wysokiej klasy eksperci z takich firm jak: Accenture, Microsoft, Google, Alibaba, eBay, HUAWEI, UPS. Program rozpoczął się w październiku 2018 r. i do połowy 2021 r. zamierza zrealizować cykle szkoleniowe w 25 miastach i przeszkolić mniej więcej 700 osób. W okresie pierwszych 6 miesięcy w 6 miastach przeszkolono 187 CEO (prezesów, dyrektorów generalnych, kierowników) ze 160 hiszpańskich firm. Program jest promowany m.in. przez ICEX – Hiszpański Instytut Handlu Zagranicznego aktywnie wspierający procesy e-eksportu.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa digitalboxter.com

Inne dobre praktyki z zagranicznych ekosystemów innowacji

- **Dedykowane programy dla MŚP i *mid-caps***

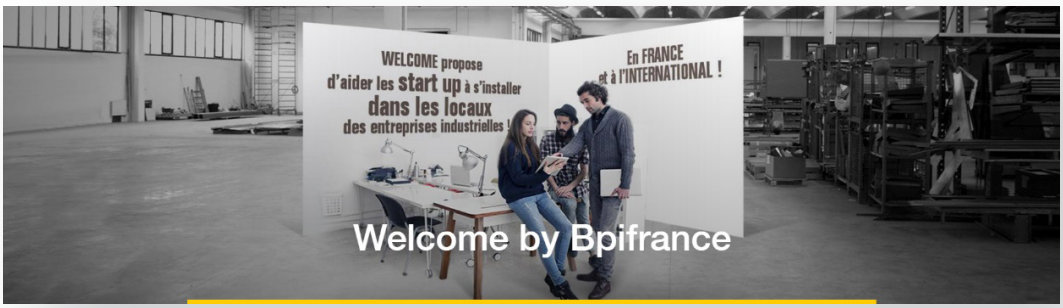
  Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz kategoria przedsiębiorstwa zwanych *mid-caps*, czyli przedsiębiorstwa o średniej wielkości kapitalizacji, są dźwignią polskiej gospodarki. Stanowią one szczególną grupę, ponieważ posiadają wysoki potencjał dalszego rozwoju, ale często napotykają na rozmaite bariery niepozwalające im dalej dynamicznie rosnąć. W związku z tym w wielu dojrzałych ekosystemach innowacji coraz częściej mówi się o zwróceniu szczególnej uwagi na tę grupę docelową i udzielaniu jej wsparcia.

bpifrance

Platforma Welcome (Bpifrance) – małe, średnie spółki oraz firmy o średniej kapitalizacji (*mid-caps*) oferują bezpłatne miejsca pracy, laboratoria, narzędzia przemysłowe start--upom lub liderom projektów w swoich siedzibach we Francji i na całym świecie. Ponad 50 firm udostępniło swoją przestrzeń nowym, innowacyjnym zespołom. Korzyścią dla większych firm jest wprowadzenie do biura ducha innowacyjności i kreatywności towarzyszącego często start-upom, które z kolei zyskują miejsce do prowadzenia działalności i możliwość obserwacji zarządzania procesami biznesowymi. Hasłem przewodnim inicjatywy Welcome jest: „Wymień m² na neurony".

Zobacz więcej na stronie: **116**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa bpifrance.fr



Źródło grafiki: bpifrance.fr, stan na 2021 r.

Bpifrance Accelerator[31] – program przeznaczony dla firm z sektora MŚP i *mid-caps* obejmujący trzy główne etapy wsparcia, tj. spersonalizowane doradztwo, kursy doszkalające oraz działania animacyjne i networkingowe. Program trwa 24 miesiące i ma pomóc m.in. w wypracowaniu długoterminowej strategii firm, nawiązaniu kontaktów biznesowych oraz poszerzeniu działalności i wyjściu na rynki międzynarodowe Uczestnicy mogą także korzystać z przestrzeni dla firm, tzw. Le Hub, miejsca, w którym mogą nawiązać współpracę z innowacyjnymi start-upami i rozwinąć kreatywne pomysły. Ciekawym rozwiązaniem stosowanym przez Bpi są negocjacje z wybranymi konsultantami w celu obniżenia ich stawek, tak aby były one akceptowalne przez firmy z sektora MŚP. Dodatkowo połowę wynegocjowanej kwoty pokrywa Bpi. W programie uczestniczy 60 firm rocznie.

Zobacz więcej na stronie: **78**

MŚP oraz *mid-caps* są przykładem firm, które mają potencjał do szybkiego wzrostu i tworzenia wartości dodanej w łańcuch dostaw. W przypadku wielu z tych firm przedsiębiorstwa często nie nadążają w obszarach cyfryzacji czy kompetencji w firmie w fazie wzrostu. W związku z tym na przykładzie brytyjskiego ekosystemu innowacji wspiera się te firmy poprzez sieciowanie z innymi firmami, które są na podobnym etapie rozwoju w celu wymiany doświadczeń. Firmy te mogą stać się swoistym banchmarkiem i zachęcić kolejne firmy do pokonywania barier związanych z intensywnym wzrostem.

TECH NATION

Tech Nation UK[32] posiada wiele programów wsparcia dla firm w dalszych fazach rozwoju. Są to np.:

Future Fifty – tworzenie sieci dojrzałych technologicznie i biznesowo przedsiębiorstw, które rosną w tempie przynajmniej 50% rocznie. Celem działania jest budowanie społeczności przedsiębiorstw, która może wpływać na politykę rządu i inspirować kolejne pokolenia w brytyjskim ekosystemie technologicznym;

Upscale Network – sieć bardzo dynamicznie rosnących przedsiębiorstw – powyżej 20% na miesiąc – które zatrudniają ośmiu i więcej pracowników. Celem sieci jest przyspieszenie rozwoju tych firm oraz wymiana doświadczeń z przedsiębiorstwami na tym samym etapie rozwoju.

31 https://www.bpifrance.com/coach-for-entrepreneurs/accelerator-programs/startups-accelerator
32 https://technation.io/

- **Duże przedsiębiorstwa z tradycyjnych sektorów**

  Skłanianie tradycyjnych branż oraz spółek skarbu państwa, np. poczty, do wdrażania innowacji, współpracy z start-upami oraz tworzenia funduszy CVC. Zaangażowanie szczególnie widoczne jest w ekosystemie francuskim.

Bpifrance LeHub[33] jest inicjatywą Bpifrance łączącą dużych graczy tradycyjnej gospodarki francuskiej ze start-upami i innowacyjnymi firmami z sektora MŚP. Le Hub posiada największą bazę danych innowacyjnych firm we Francji, zrzeszającą 40 tys. przedsiębiorstw, niezależnie od ich etapu rozwoju. Firmy, które korzystały z usług Bpi, dostają wewnętrzny certyfikat, tzw. **Bpi excellence**. Certyfikat Bpi daje przedsiębiorcom dostęp do wielu korzyści, m.in. nieodpłatnego korzystania z przestrzeni Le Hub w budynku Bpi w centrum Paryża.

Zobacz więcej na stronie: **78**

W ramach swojej działalności Le Hub oferuje **wywiad rynkowy dla korporacji i rekomendację start-upów**, z którymi warto rozważyć współpracę. Start-upom z kolei zapewnia udział w rocznym programie akceleracyjnym mającym wesprzeć ich rozwój biznesowy.

Oferta Bpi jest głównie skierowana do firm skalujących (scaleupów), które wcześniej ukończyły inne ścieżki akceleracyjne. Przestrzeń w Le Hub jest głównie przeznaczona dla firm z regionów Francji (poza Paryżem), które przyjeżdżają do stolicy na spotkania biznesowe. Działalność Le Hub skupia się wokół czterech następujących usług:

- 12-miesięcznego programu wsparcia rozwoju dla start-upów;
- skautingu start-upów dla klientów korporacyjnych;
- miejsc do organizacji wydarzeń oraz sieciowania innowacyjnych środowisk;
- platformy cyfrowej do budowania relacji pomiędzy start-upami a korporacjami.

33 https://lehub.web.bpifrance.fr/

- **Wsparcie dla partnerów społecznych (*purpose driven businesses*)**

  Coraz częściej jesteśmy świadkami powstawania firm wspierających innowacje, które przynoszą korzyści przyszłości ludzkości. Jest to nowo wyłaniający się model działania firm, w którym pieniądze nie są celem samym w sobie. Firmy działające w tym modelu chcą uczynić świat lepszym miejscem, a dzisiejsi konsumenci, świadomi społecznie, etycznie i ekologicznie odpowiedzialni, zauważają różnicę. Najwięksi inwestorzy na świecie dostrzegają niezaprzeczalny potencjał tego trendu.

Portugal INOVAÇÃO SOCIAL

Portugalia – Portugal Inovaçao Social

Portugalskie Innowacje Społeczne składają się z czterech instrumentów w postaci osobnych programów wsparcia. Ich celem jest finansowanie projektów z zakresu innowacji społecznych oraz stworzenie i rozwinięcie rynku inwestycji w działania społeczne. Poniżej opisano jeden wybrany instrument.

Fundusz innowacji społecznych (*Social Innovation Fund*)[34] został powołany jako instrument finansowy mający odnawialny charakter – wyjścia z inwestycji pozwolą na finansowanie kolejnych przedsięwzięć.

Szczególnym wyróżnieniem jest hybrydowy model funduszu, który będzie oferował produkty zarówno na rynek finansowania dłużnego, jak i finansowania kapitałowego. Te produkty to:

- gwarancje pożyczkowe, oferowane na wystandaryzowanych warunkach, pozwalające podmiotom ekonomii społecznej (niebędącymi firmami) na uzyskanie lepszych warunków przy pozyskiwaniu kredytu;
- koinwestycje przeprowadzane wraz z prywatnymi partnerami, takimi jak fundusze VC czy anioły biznesu, w obiecujące przedsiębiorstwa społeczne, przy indywidualnej ocenie danej transakcji.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa inovacaosocial.portugal2020.pt/en

34 https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/; https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/financing/social-innovation-fund/; https://pfr.pl/blog/kierunek-innowacje-spoleczne.html

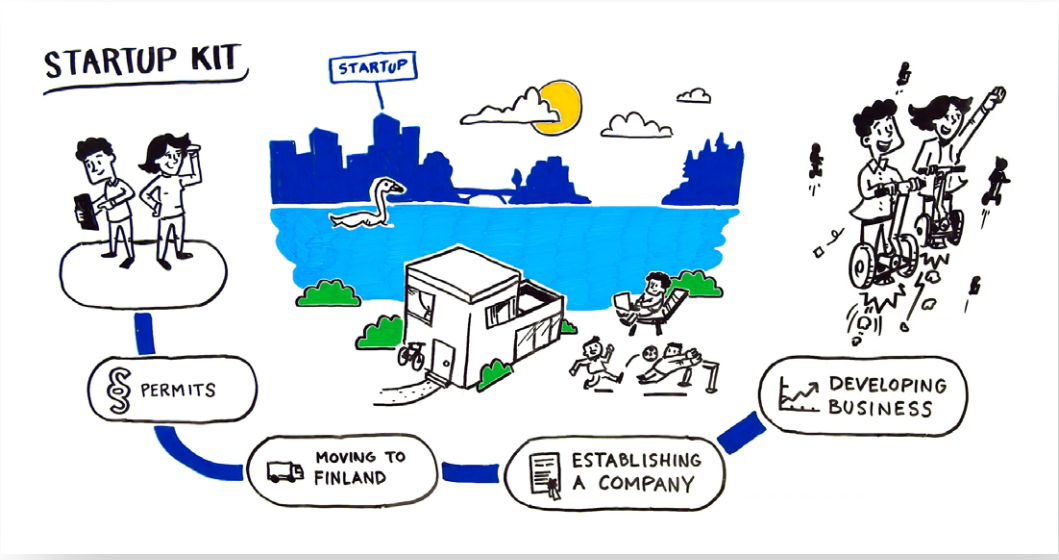
- **Programy dla talentów z zagranicy**

  Zagraniczne talenty to temat, który w formie pilotażowej jest test testowany w programie *Poland Prize*. W związku z niską podażą innowacyjnych projektów w polskim ekosystemie innowacji warto posiłkować się talentami zagranicznymi, w szczególności skierowanymi do zespołów ze wschodniej ściany, np. z Ukrainy, Białorusi, Gruzji. Poniżej przedstawiono przykład kompleksowej obsługi innowatora zagranicznego, oferowanej przez Business Finland.

Zobacz więcej na stronie: **39**

Business Finland *Startup Kit.* Czerpiąc inspirację z wielkiego sukcesu innowacji społecznej, jakim jest *The Finnish Baby Box*, począwszy od 2018 r. uruchomiono *Startup Kit*[35], którego celem jest uzyskanie w Finlandii największych sukcesów start-upowych poprzez odpowiednie „zaopiekowanie się" zagranicznymi zespołami młodych talentów technologicznych i biznesowych. Pakiet zawiera m.in. informacje o procesach i usługach ze strony sektorów publicznego i prywatnego, które bardzo ułatwiają rozpoczęcie życia i pracy w Finlandii. Zawiera również kontakty umożliwiające znalezienie odpowiednich usług bankowych, ubezpieczeniowych, ochrony własności intelektualnej, usług zdrowotnych i zakwaterowania, a także rekrutację odpowiednich członków zarządu dla nowych spółek. Pakiet oferuje również atrakcyjne zniżki za płatne usługi.

Rysunek 12. Grafika promująca Startup Kit



Źródło: Fragment filmu promocyjnego *Kickstart your new business in Finland with Startup Kit* na oficjalnym kanale Work in Finland w serwisie youtube.com

35 https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/startup-in-finland/startupkit/

Odpłatność usług

Polska się silnie rozwija i wchodzi w grupę państw klasyfikowanych do grupy *high income countires*. W związku z intensywnym rozwojem kraju liczba funduszy strukturalnych, które otrzymuje Polska z funduszy europejskich, będzie malała. W związku z tym już teraz instytucje prorozwojowe powinny się zacząć zastanawiać nad możliwymi źródłami przychodu z działalności oraz skutecznym wsparciem przedsiębiorców na wypadek zaistniałej sytuacji. W obszarze współdzielenia kosztów nie będziemy pionierami. Ten model wsparcia jest już praktykowany w dojrzałych ekosystemach innowacji, takich jak: Francja, Portugalia, Wielka Brytania czy Estonia.

Poniżej przedstawiono instrumenty finansowania innowacji, które pozwalają na dzielenie zysków (*mazucatto*)[36].

Instrument finansowy	Typ finansowania	Podstawowe cechy	Zwrot do agencji	Przykłady instrumentów
Finansowanie dłużne	Granty zwrotne/ zaliczki	Spłata częściowa lub całkowita; może zostać udzielone na podstawie prywatnego zabezpieczenia	Tantiemy z praw własności i licencji bądź udział od sprzedaży	Granty zwrotne dla start--upów w latach 2014–2016 (Nowa Zelandia)
Finansowanie dłużne/ kapitałowe	Finansowanie *ezzanine*	Kombinacja różnych instrumentów finansowych	Stopy procentowe i *spread*	Linie kredytowe, finanowanie *mezzanine* (Portugalia)
Finansowanie kapitałowe	Finansowanie *venture capital* i fundusz funduszy	Fundusze pochodzące z instytucji (banki, fundusze emerytalne) zainwestowane w firmy na wczesnym etapie rozwoju; długi czas wyjścia z inwestycji (10–12 lat)	Udziały	Innpulsa (Kolumbia); National Innovation Fund – Venture Capital Fund (Czechy); Corporate Venture Programme (Francja); Yozma Fund (Izrael); Scottish Co-investment Fund (UK)
Przetargi publiczne na R&D i innowacje		Zapotrzebowanie na technologie lub usługi, które jeszcze nie istnieją; zakup usług R&D (przedkomercyjny zakup R&D)	Prawa własności intelektualnej do wyników badań; agencja może optować za przeniesieniem własności do kontraktorów i podpisać umowę licencyjną	Entrepreneur Growth Strategy (Estonia); Strategy for Public Procurement (Sweden); Small Business Innovation Research (SBIR) (UK)

36 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590145120300025

- **Odpłatne usługi. Balans między usługami płatnymi a bezpłatnymi**

  Rozważając działania różnych agencji wsparcia rozwoju działających na świecie, należy mieć z tyłu głowy również ewentualność, że często mogą one świadczyć także usługi odpłatne, zgodnie z modelem obowiązującym w wielu organizacjach tego typu na świecie. Powyższa koncepcja zakłada bezpłatny dostęp do podstawowych usług, tak aby nie zawężać grupy docelowej i dać szansę przedsiębiorcom bez względu na ich poziom rozwoju. Natomiast wyspecjalizowane usługi wymagające wiedzy eksperckiej, zaawansowanych narzędzi lub większej czasochłonności stanowią część komercyjną oferty. Takie włączenie usług odpłatnych pozwala nie tylko na zwiększanie finansowania organizacji (a więc i dalszy rozwój jej oferty), ale również stanowi skuteczny, ekonomiczny mechanizm osiągania przez te instytucje punktu równowagi, który wyznaczają popyt i podaż na usługi wspierające. W efekcie jakość oferty zwiększa się, a także staje się ona w większym stopniu dopasowana i użyteczna dla jej beneficjentów.

- **Edukacja wstępem do komercyjnej współpracy z przedsiębiorcami**

  Oferta wykorzystująca aspekt edukacyjny może być sposobem na rozpoczęcie i budowanie relacji z przedsiębiorcą, która jest w stanie przerodzić się we współpracę komercyjną. Usługa edukacyjna w tym kontekście wykorzystywana jest jako zachęta do rozpoczęcia współpracy i skorzystania z bardziej wyspecjalizowanych, odpłatnych produktów. Mogą one być pogłębieniem wiedzy uzyskanej w podstawowym, bezpłatnym pakiecie bądź dalszą stymulacją do działania i rozwoju.

EAS
Enterprise Estonia

Usługi **Estonian Trade Development Agency (ETDA)** są **częściowo bezpłatne** (w tzw. wersji podstawowej zawierającej np. podstawowe analizy rynkowe dotyczące wybranego kraju, konsultacje, organizacje seminariów) oraz usługi płatne w wysokości 500 euro, które zawierają np. analizy sektorowe, dotyczące oceny, czy dany produkt lub usługa mają szansę zaistnieć na danym rynku zagranicznym, organizowanie spotkań B2B. W zakres płatnych aktywności wchodzi **EPS-Eksport Partner Search, czyli łączenie potencjalnych zagranicznych klientów z estońskimi przedsiębiorcami oraz pomoc w negocjacjach. Koszt takiej usługi to 500 euro.** Instytucja pomaga również w organizacji misji gospodarczych towarzyszących wysokim rangom politykom oraz zaprasza estońskie firmy do udziału w stoiskach narodowych (usługa płatna 1–2 tys. euro).

Wizja ETDA do 2023 r. to wsparcie firm, które tworzą dużą wartość dodaną w łańcuchu wartości, a celem organizacji jest podwojenie dotychczasowej liczby eksportujących przedsiębiorców, sprzedających wysokowartościowe produkty, na przełomie następnych 5 lat.

Zobacz więcej na stronie: **38**

- **Finansowe zaangażowanie korporacji**

  Współpraca z korporacjami daje możliwość pozyskania dodatkowych źródeł finansowania dla instytucji wspierających. Z jednej strony dzięki takiej kooperacji można poszerzyć ofertę agencji o dodatkowe usługi płatne, z drugiej – duże przedsiębiorstwo partycypuje w kosztach programowych świadczonych usług lub kontraktów.

Bpifrance Le Hub jest inicjatywą łączącą duże firmy z tradycyjnych sektorów gospodarki francuskiej ze start-upami i innowacyjnymi MŚP. Tworzy największą bazę danych innowacyjnych firm we Francji, liczącą 40 tys. przedsiębiorstw, niezależnie od ich etapu rozwoju. Korporacjom Le Hub oferuje wywiad rynkowy i wynikającą z dogłębnej analizy shortlistę start-upów, z którymi warto się spotkać. Korporacje wnoszą opłaty za udział w programie, oraz opłatę dodatkową po zawarciu kontraktu ze start-upem. Start-upy z kolei mogą wziąć udział w rocznym programie akceleracyjnym mającym wesprzeć ich rozwój biznesowy. Do dziś podpisanych zostało prawie 40 kontraktów, z których większość dotyczy współpracy biznesowej, a część testowania rozwiązań B+R.

Zobacz więcej na stronie: **78**

LONDON & PARTNERS

Wielka Brytania, London & Partners. Główne zadania działającej od 2011 r. agencji urzędu miasta Londyn, London & Partners[37], obejmują rozwój biznesu i tworzenie miejsc pracy w Londynie, przyciąganie inwestycji, pomoc londyńskim firmom w internacjonalizacji i budowaniu dobrej marki Londynu na świecie.

Agencja London & Partners działa na zlecenie mera Londynu i w 50% jest przez niego finansowana jako partnerstwo publiczno-prywatne. Pozostała część budżetu pochodzi od firm partnerskich, z którymi London & Partners ma podpisaną umowę. Są to firmy świadczące klientom L&P w konkurencyjnych cenach usługi doradcze z zakresu: finansów, podatków, prawa pracy itp. W zamian za leady biznesowe korporacje są chętne opłacać składkę członkowską. Agencja rocznie obsługuje mniej więcej 300 podmiotów, z czego 96% to MŚP. Wspiera na miejscu zagraniczne firmy, które chcą się zarejestrować w Londynie.

- **Przyszłość finansowania innowacji (*sectoral deal*)**

  W scenariuszu przyszłości, gdy w Polsce wygaśnie dostęp do środków europejskich, a ekosystem innowacji będzie musiał być wspierany ze środków publicznych, przedsiębiorstwa i/lub przedstawiciele poszczególnych sektorów mogą zostać zaproszeni do czynnego udziału w planowaniu działań wspierających innowacje. Celem nadrzędnym tych działań będzie utrzymanie konkurencyjności oraz produktywności kraju. Ten scenariusz już się dzieje np. w Wielkiej Brytanii, gdzie administracja publiczna dokonuje ustaleń z reprezentantami sektora prywatnego w ramach kreowania i współfinansowania wspólnej strategii.

37 https://www.londonandpartners.com/

Wielka Brytania – Sector Deals. W odpowiedzi na brak wystarczającego (w ocenie ekspertów rządowych) wzrostu produktywności brytyjskiej gospodarki po kryzysie w latach 2007–2009 rząd brytyjski wdraża strategię przemysłową (Sector Deals[38]) w wybranych branżach i przygotowuje kraj na wyzwania przyszłości. Strategia jest oparta na pięciu filarach, takich jak: pomysły, ludzie, infrastruktura, otoczenie biznesu oraz rozwój społeczności. Program działań tworzony jest w następstwie identyfikacji zagadnień sektorowych, których rozwój pomoże uplasować kraj na pozycji lidera w sektorach przyszłości, takich jak: sztuczna inteligencja i gospodarka oparta na danych, transport przyszłości, zrównoważony wzrost oraz starzejące się społeczeństwo.

Rząd organizuje konkursy, w których w następstwie wewnętrznej dyskusji biznes oddolnie proponuje sektor szerokiej reprezentacji (w tym wiarygodnej reprezentacji MŚP), strategii oraz ostatecznego wpływu na sektor (*impact*). W wyniku otwartego dialogu pomiędzy rządem a reprezentantami biznesu zostaje sfinalizowany tzw. *sector deal*, który przewiduje m.in. inwestycje w innowacyjne przedsiębiorstwa i zasoby ludzkie o wysokim potencjale, a także poprawę warunków funkcjonowania danego sektora, w tym prawnych. Przykładowo, administracja publiczna umawia się z sektorem prywatnym na wspólne programy doktoranckie i magisterskie, strategie eksportowe, wyzwania (*challenge*) wspierające kierunki rozwoju sektorowego oraz dostęp do danych wrażliwych.

Po zawarciu takiej umowy przewidującej obustronne inwestycje rząd oczekuje pełnego wsparcia strony biznesowej dla swoich działań w danym sektorze. Brytyjski rząd w sumie na ten cel przeznaczył 20 mld funtów, z czego 2,5 mld zostanie wydane na inwestycje, których koordynacją zajmuje się British Business Bank. Reszta wkładu finansowego będzie pochodzić od sektora prywatnego.

Do tej pory zostały zawarte umowy sektorowe m.in. w obszarach: Life Sciences, Automotive, Creative Industries oraz Artificial Intelligence, *construction*, *rail services*. Rozmowy z innymi sektorami są w toku (siedem sektorów łącznie). Wyżej opisany proces jest przykładem efektywnego dialogu pomiędzy sektorem państwowym i prywatnym oraz wspólnego finansowania inicjatyw prorozwojowych.

38 https://www.gov.uk/government/publications/industrial-strategy-sector-deals/introduction-to-sector-deals

Komplementarność oferty

Uspójnienie działań instytucji działających w zakresie rozwoju gospodarki oraz wsparcia innowacyjności jest kluczowe dla osiągnięcia efektu synergii oraz zapewnienia komplementarności podejmowanych inicjatyw i realizowanych programów. W kontekście Grupy PFR potrzebne wydaje się ukierunkowanie działań podmiotów w Grupie, przydzielenie im jasnych kompetencji oraz nadanie długofalowych zadań na podstawie na strategii Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju. Natomiast na poziomie kraju w tworzone polityki i strategie prorozwojowe włączać należy możliwie całościowy przekrój instytucji wspierających biznes. Realizowanie strategii, podobnie jak w wyżej wspomnianych Wielkiej Brytanii czy Finlandii, powinno być niezależne od zmieniającej się władzy politycznej, tak aby zabezpieczyć ciągłość projektów długoterminowych.

bpifrance

Bpifrance[39] – **Francja.** To państwowy bank inwestycyjny pełniący również funkcję agencji wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości. Podobnie jak Grupa PFR powstał on z połączenia kilku instytucji oferujących publiczne wsparcie dla przedsiębiorców (Oseo, CDC Entreprises i FSI), które po połączeniu działają jak jedna, spójna organizacja. Instytucja występuje pod wspólnym szyldem Bpifrance i oferuje systemowe wsparcie, które systematycznie wzbogacane jest o nowe gałęzie działalności, dostosowujące system do potrzeb nowoczesnego biznesu. Podobnie jak PFR wsparcie przedsiębiorców odbywa się na wielu etapach – od firmy zalążkowej (*seed*), aż po firmy na etapie ekspansji zagranicznej lub notowania spółki na giełdzie papierów wartościowych. Oferta finansowa występuje w formie: pożyczek, gwarancji oraz kapitału. Dodatkowo przedsiębiorcy mają dostęp do wsparcia „miękkiego" w postaci: szkoleń, sieciowania, testowania komercyjności pomysłu, przygotowania do interakcji z inwestorem oraz udziału w akcelerowaniu wzrostu. W samym 2017 r. Bpi obsłużyło 85 tys. przedsiębiorców i wyasygnowało 27,7 mld euro.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa bpifrance.com

- **Centrum informacji dla przedsiębiorców**

  Wsparcie polskich instytucji prorozwojowych często jest rozproszone i przedsiębiorcy trudno jest zidentyfikować instrumenty dla siebie w gąszczu informacji. Istnieje potrzeba ujednolicenia oferty oraz stworzenia jednego punktu doradztwa dla przedsiębiorcy, który

39 https://www.bpifrance.com/Our-Mission

pozostawałby w kontakcie z przedsiębiorcami/start-upami oraz lobbował na ich korzyć do ministerstwa. Dotychczas rolę „lobbysty" w ekosystemie innowacji odgrywała organizacja Startup Poland, ale w 2020 r. zmieniła swój status na *think-thank*. Na skutek tej zmiany powstała luka, którą mogłyby wypełnić instytucje z Grupy PFR. Dodatkową wartością dodaną płynącą z centralizacji obsługi klienta jest możliwość identyfikowania na wczesnym etapie rozwoju innowacyjnych firm z potencjałem i kierowanie ich rozwoju na podstawie oferty Grupy PFR.

TEAM FRANCE EXPORT

Francja – Team France. To partnerstwo trzech organizacji, których rolą jest rozwój eksportu Francji. Należą do niej Business France, Bpifrance, CCI (izby przemysłowo-handlowe). Team France skupia publiczne instytucje w celu świadczenia usług w zakresie wsparcia internacjonalizacji francuskich firm, a także współpracuje z prywatnymi podmiotami, które promują czytelne, sprawdzone i dostosowane do potrzeb rozwiązania dla mikroprzedsiębiorstw i MŚP. Wsparcie dotyczy każdego etapu rozwoju od informacji – od zachęty, aż po końcowe wejście na wybrane rynki.

Bezpośredni kontakt odbywa się przez regionalne oddziały, poprzez jednego opiekuna, który wskazuje odpowiednie usługi wsparcia, przeprowadzając firmę przez wszystkie etapy.

Team France umożliwia kontakt z 250 doradcami w kraju (CCI, Business France i Bpifrance), 750 doradcami na świecie w 65 krajach.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa: teamfrance-export.fr (fr)

- **Decentralizacja operacji jako mechanizm skuteczniejszego dotarcia do klientów**

  Obecność w regionach poprzez własne biura lub przedstawicieli instytucji regionalnych mogących lepiej znać specyfikę firmy znacznie ograniczy koszty logistyczne zarówno przedsiębiorcy, jak i instytucji. Bliski kontakt z firmą pozwala na szybsze otrzymywanie informacji zwrotnej na temat potrzeb firm oraz działanie w formule *agile*, co pozwali na jak najlepsze dostosowanie oferty na poziomie centralnym.

  W przypadku działań w regionach nie zawsze chodzi o tworzenie własnych komórek, które generują dodatkowe koszty utrzymania. Przykładowo w ramach Grupy PFR potencjalnie możliwa jest współpraca w ramach budowy wspólnej sieci biur w regionach Polski, a rozszerzając ten model – zaoferowanie takiej współpracy w zakresie wspólnych lokalizacji również innym instytucjom wspierającym biznes.

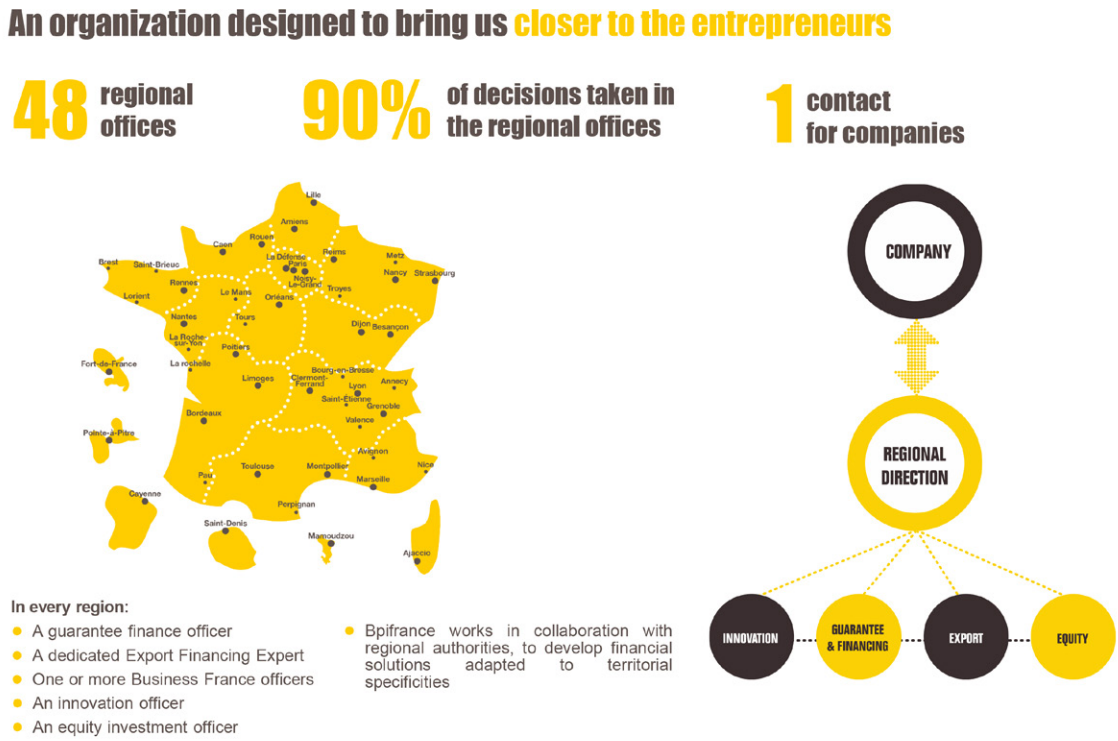
Poniżej pokazano, jak regionalne biura są wykorzystane we Francji w przypadku Bpifrance oraz Team France. Przykład BpiFrance ukazuje, jak jest dystrybuowane wsparcie finansowe. Team France skupia się na dopasowaniu usług i strategii dla konkretnych firm.

Zobacz więcej na stronie: **116**

Struktura Bpifrance opiera się na 48 biurach regionalnych połączonych centralnym zarządzaniem, jednak przy założeniu, że instytucja ta ściśle współpracuje z władzami regionów, tak by jej oferta była dopasowana do specyfiki danego obszaru. Każdy beneficjent kontaktuje się z Bpifrance jedynie poprzez **biuro regionalne**, które przeprowadza dokładną analizę każdej firmy (wizytacja biura, zakładów produkcyjnych), zna bardzo dobrze jej uwarunkowania i potrafi doradzić produkty/usługi, które są dla niej optymalne. Dlatego właśnie 90% decyzji finansowych (dotyczących udzielenia grantów, pożyczek itd.) podejmowanych jest w biurach regionalnych.

W każdym regionie pracuje zespół, do którego należą specjaliści od gwarancji finansowych, finansowania eksportu, innowacji, inwestycji kapitałowych, a także jedne lub dwóch ekspertów Business France – należącej do rodziny Bpifrance agencji promocji eksportu i inwestycji. Zespół ten towarzyszy innowacyjnej firmie we wszystkich fazach rozwoju (cyklu życia), poczynając od finansowania badań B+R, funduszy „na rozruch" i inwestycji kapitałowych, poprzez granty, pożyczki, gwarancje, współpracę z prywatnymi inwestorami i akceleracją, po wsparcie internacjonalizacji w postaci kredytów eksportowych, badań rynku, pomocy w zakładaniu biur zagranicznych.

Rysunek 13. Bpifrance działa poprzez sieć biur regionalnych.



Źródło: Prezentacja pozyskana od Bpifrance, stan na 2019 r., zmodyfikowano.

Team France wykorzystuje w swoich działaniach izby gospodarcze istniejące w terenie. Przedstawiciele izby są pierwszym kontaktem dla przedsiębiorców, ale również źródłem wiedzy o regionie. Obsługa w regionie jest etapem przygotowawczym, analizującym potencjał innowatora oraz jego potrzeby. Do centrali Business France trafiają firmy, dla których już jest ustalony rodzaj usługi.

Centrala odgrywa nadal ważna rolę, monitorując przebieg procesu i dzięki dostępowi do lokalnych informacji dostosowuje swoją ofertę, zwiększając efektywność działania.

To rozwiązanie pozwala na wykorzystanie synergii, jeśli chodzi o wiedzę specjalistów zarówno w przypadku specjalistów z izb regionalnych, jak i samego Business France.

- **Mocniejsze wykorzystanie lokalnych specjalizacji**

  Należy ukierunkować instrument wspierania klastrów na wzmocnienie współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora B+R oraz współpracy międzyklastrowej, a także na wzmocnienie internacjonalizacji klastrów i działalności eksportowej ich członków.

  System wsparcia innowacji, w tym i klastrów, powinien umożliwiać uzyskanie wsparcia zróżnicowanego ze względu na etap rozwoju klastra (a więc i odmienne potrzeby klastrów będących na różnym poziomie zaawansowania).

  Tworzenie **ponadregionalnych stowarzyszeń** wzmacnia działania ukierunkowane na partnerów krajowych i zagranicznych, a także władz rządowych i samorządowych.

  Konsolidacja sił i środków większej liczby **klastrów** pozwala realizować duże przedsięwzięcia branżowe w skali globalnej, co znacząco wpływa na rozwój współpracy podmiotów na różnych poziomach powiązań.

  Korzyści dla instytucji, tak jakich Grupa PFR to przede wszystkim zmniejszenie kosztów poprzez współudział w organizacji wydarzeń. Dodatkowo taka współpraca pozwala na optymalne dotarcie do firm z największym potencjałem, łatwą i szybką wymianę informacji, doświadczeń, zasobów ludzkich czy dobrych praktyk dostępnych na poziomie klastrów, w tym zagranicznych.

  Rezultaty powyższej współpracy mogą przekładać się na tworzenie oferty instytucji innowacyjnych dostosowanych do bieżących potrzeb.

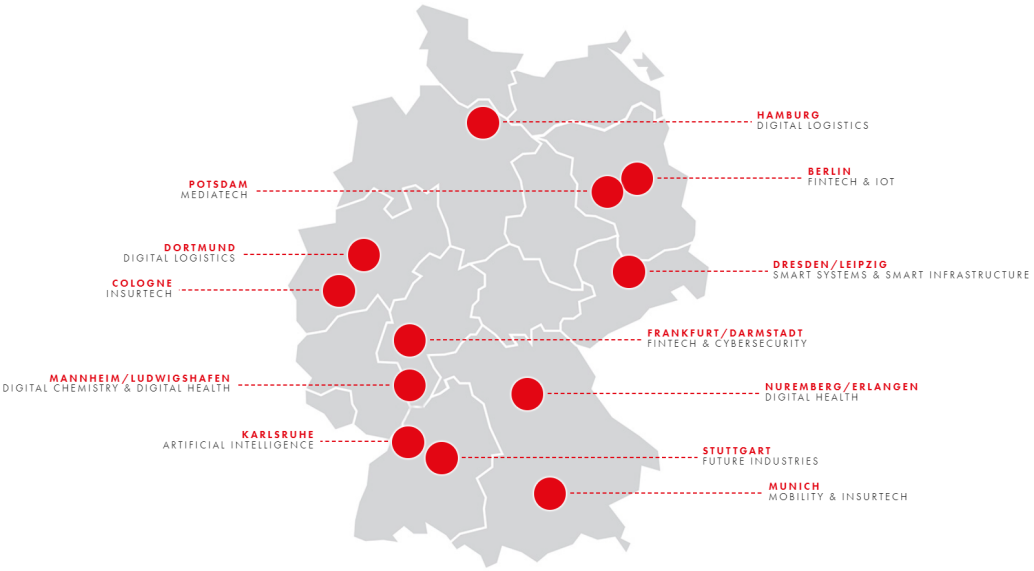
  Przykłady takich praktyk widać w takich organizacjach jak niemiecki De:Hub i holenderska Sieć Parków Naukowo-Innowacyjnych.

de:hub
digital ecosystems

Niemcy – De:Hub. Finansowane przez Niemieckie Federalne Ministerstwo Spraw Gospodarczych i Energii De:Hub ma na celu wspieranie cyfryzacji w niemieckich regionach. W ramach tej cyfrowej inicjatywy (Digital Hub Initiative) od 2017 r. funkcjonuje 12 niezależnych, ale zrzeszonych w sieci, centrów regionalnych (16 miast) posiadających lokalną specjalizację branżową zidentyfikowaną na podstawie profili i szczególnych osiągnięć badawczych wiodących w regionie uczelni i ośrodków naukowych. Rozmieszczenie regionalnych hubów i ich specjalizacje przedstawia poniższa mapa. Centra cyfrowe są finansowane przez wsparcie prywatne i partnerów, a także poprzez rozwój własnych programów innowacyjnych, tj. inkubatorów i akceleratorów. Głównym celem inicjatywy jest łączenie małych i średnich firm oraz korporacji z nowymi partnerami ze społeczności naukowej i start-upowej. Powstała sieć zrzesza ponad 450 start-upów, 80 małych i średnich przedsiębiorstw, ponad 100 instytutów badawczych oraz ponad 200 międzynarodowych korporacji.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa de-hub.de/en

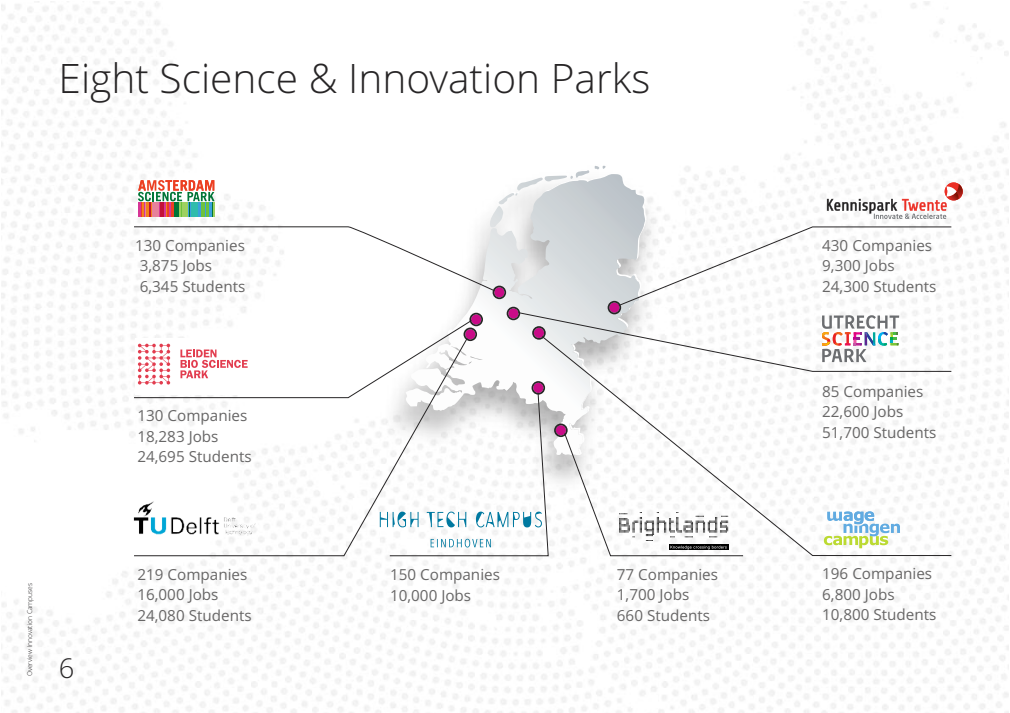
Rysunek 14. De:Hub – 12 regionalnych hubów wspierających biznes



Źródło: de-hub.de/en

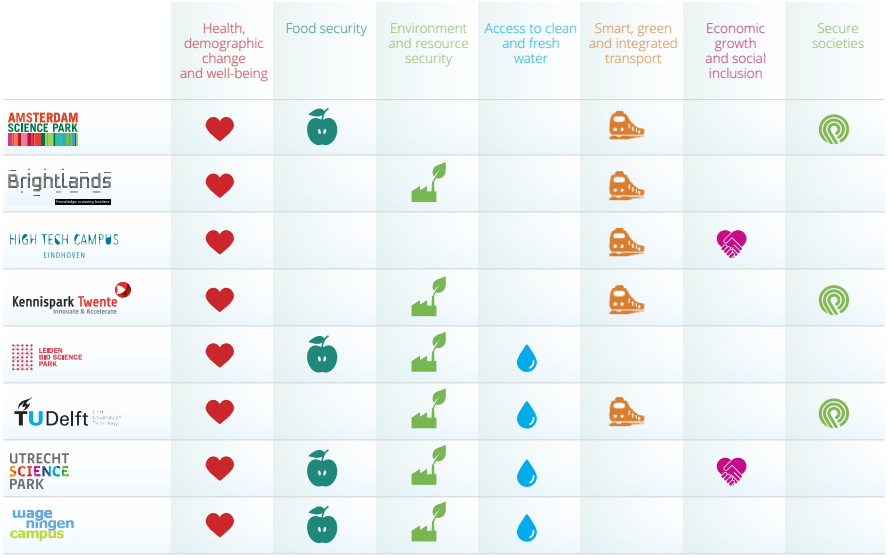
Holandia – Sieć Parków Naukowo-Innowacyjnych. W Holandii funkcjonuje sieć **ośmiu wiodących parków naukowo-innowacyjnych** zlokalizowanych obok najlepszych uniwersytetów badawczych. Parki oferują młodym innowatorom i badaczom z uczelni przestrzeń biurową i obiekty do prowadzenia działalności badawczej, tj. laboratoria lub hale produkcyjne do prototypowania. Oprócz miejsc biurowych dla start-upów, w parkach swoje siedziby mają również małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne. Koegzystencja ta ma zapewniać **atmosferę kreatywności i przedsiębiorczości połączoną z przepływem wiedzy i doświadczenia od większych spółek**. Parki technologiczno-innowacyjne posiadają również określone **specjalizacje wynikające z wiodących obszarów badawczych pobliskich uniwersytetów**.

Rysunek 15. Sieć Parków Naukowo-Innowcyjnych w Holandii



Źródło: Utrecht Science Park, *Top Science & Innovation Parks in the Netherlands.Motor of a strong and sustainable economy* (2019), str. 6, 11.

Our involvement in Global Challenges



11

Overview | Science & Innovation Parks

Źródło: Utrecht Science Park, *Top Science & Innovation Parks in the Netherlands.Motor of a strong and sustainable economy* (2019), str. 6, 11.

Przykłady dobrych praktyk opracowane w rozdziale drugim posłużyły do zebrania rekomendacji, które możliwe byłyby do wdrożenia w instytucjach prorozwojowych Polski: Grupie PFR oraz w innych publicznych organizacjach wspierających rozwój gospodarki. Wystosowane rekomendacje adresują nowe działania instytucji, a także możliwie przydatne wsparcie narzędziowe. Jednak aby wskazane dobre praktyki mogły zostać wprowadzone w życie, organizacje muszą postawić na współpracę między sobą oraz na podnoszenie kompetencji wewnątrz organizacji. Rekomendacje wynikające z diagnozy potrzeb oraz identyfikacji możliwości ich zaspokojenia, odnoszące się do oferty, współpracy i komunikacji, są przedmiotem następnego rozdziału.

3.

Rekomendacje

3. Rekomendacje

Mając zidentyfikowane we wcześniejszych rozdziałach możliwe trendy przyszłości, potencjalne potrzeby przedsiębiorców kreujące się w dzisiejszych dniach i dobre przykłady funkcjonowania odnoszących sukcesy europejskich instytucji, w niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną propozycje kroków w kierunku doskonalenia się polskich instytucji wsparcia rozwoju. Zatem Guidebook projektu NSP – na podstawie zgromadzonej wiedzy oraz dobrych praktyk z krajów o dłuższym doświadczeniu wolnorynkowym – prezentuje rekomendacje dla instytucji wspierających rozwój gospodarczy Polski. W szczególności tych zorganizowanych w ramach Grupy PFR, ale nie tylko. Przedstawione rekomendacje posłużyć mogą każdej instytucji prorozwojowej szukającej inspiracji do dalszego rozwoju.

Osią do stworzenia rekomendacji jest występujący w gospodarce polskiej potencjał ciągłego zwiększania wartości dodanej dla biznesu oraz nieodłączny w instytucjach tego typu nieustanny proces samorozwoju i doskonalenia. **Ekosystem innowacyjności** nazywany jest „ekosystemem" bowiem analogicznie jak ekosystemy przyrodnicze ulega ciągłym zmianom, dostosowaniom, ewolucji. I tak też muszą funkcjonować wspierające go instytucje, by nie pozostać w tyle.

W utworzonym zbiorze rekomendacji znajdują się zarówno te, które mają charakter krótkookresowy i możliwy do szybkiego wdrożenia, jak i te długofalowe, związane z ich charakterem, trendami przyszłości. Innymi słowy – w dalszej części rozdziału znajdują się rekomendacje z podziałem na działania krótkoterminowe, zdefiniowane w krótszym horyzoncie czasowym, oraz długofalowe, bez określonego horyzontu wdrożenia, wskazujące na rekomendowany docelowy kierunek rozwoju wsparcia proinnowacyjnego i probiznesowego w przyszłości.

Pytania stanowiące inspirację do sformułowania rekomendacji

- Jak budować programy wsparcia oparte na idei oraz dopasowane do rzeczywistych potrzeb grup wsparcia? W jaki sposób organizować współpracę instytucji systemu wsparcia rozwoju w celu zapewnienia wysokiej jakości komplementarnej oferty dla innowatorów?
- Jak doskonalić bazę kompetencyjną, kadrową, organizacyjną, informacyjną oraz wiedzową organizacji systemu wsparcia rozwoju w celu dookreślenia i wzmocnienia roli tych instytucji w innowacyjności Polski?
- Jakie kompetencje przyszłości należy rozwijać? W jaki sposób transformować kultury organizacyjne w instytucjach prorozwojowych, by działały w duchu społecznej odpowiedzialności?
- Czy i w jakim zakresie należy prowadzić dalsze prace w zakresie harmonizacji kultur organizacyjnych, procesów decyzyjnych i administracyjnych w instytucjach systemu wsparcia rozwoju?
- W jaki sposób wspierać współpracę różnych interesariuszy (dużych korporacji, start-upów, instytucji publicznych)? Jaką rolę może odegrać Grupa PFR w moderowaniu współpracy między różnymi podmiotami?
- W jaki sposób wesprzeć innowatorów w osiąganiu celów społecznych i środowiskowych?
- Jaką rolą mogę mieć dane w relacjach z klientem? Jak bezpiecznie i transparentnie je udostępniać?
- Jak wspierać innowacje społeczne oraz innowacje generowane oddolnie (*social network driven innovations*)?

Trzy obszary: oferta, współpraca oraz kompetencje i kultura organizacyjna – analogicznie jak we wcześniejszym rozdziale pozostają one osią prowadzonej narracji. Każdemu z tych trzech obszarów poświęcono osobny podrozdział. O ile jednak w rozdziale 2. narracja prowadzona była od aspektów najbardziej miękkich do tych powiązanych bezpośrednio ze współpracą z klientem, tak w rozdziale 3. celowo i intencjonalnie kolejność ta została odwrócona. Rekomendacje w pierwszej kolejności dotyczyć będą aspektów bezpośrednio powiązanych z klientem, a wiec oferty, by następnie poprzez kwestie współpracy przejść do kompetencji i kultury organizacyjnej.

Każdy kolejnych z podrozdziałów posiada własną specyfikę, poświęconą tematyce, której dotyczy. Aby skutecznie i adekwatnie odpowiedzieć na charakterystykę każdego z omawianych obszarów, poszczególnym podrozdziałom nadano zróżnicowaną, unikatową strukturę i podejście do przedstawienia tematu. Równocześnie każdy z nich prezentuje rekomendacje, wyróżniając te „krótkookresowe" – możliwe do możliwie natychmiastowego wdrożeniu lub dające szybkie efekty, jak również „długookresowe" – mające charakter strategiczny i proponowane do wdrożenia na przestrzeni kolejnych lat.

3.1. **Oferta.** Rekomendacje w zakresie oferty

3.1.1. Zdefiniowanie roli instytucji, wykraczającej poza dystrybucję środków publicznych, adekwatnej do skali wyzwań oraz potencjału wsparcia rozwoju społeczno-gospodarczego kraju poprzez innowacyjność

W ostatnich latach zmieniła się rola państwa w polityce innowacyjnej. Państwo jest coraz częściej postrzegane jako główny aktor w wytyczaniu kierunków rozwoju innowacyjności. Polityka innowacyjna „zorientowana na wyzwania" i „zorientowana na misję" ma na celu zdefiniować konkretne obszary i metody interwencji społecznej w odpowiedzi na wyzwania wielkiej skali (globalnej i krajowej), takie jak: bezpieczeństwo żywnościowe, zmiany klimatyczne i starzenie się społeczeństw.

Do tej pory polskie instytucje skupiały się na horyzontalnym wsparciu innowacyjnych przedsiębiorstw. Rekomenduje się zdefiniowanie roli instytucji stanowiącej bank rozwoju dla Polski i zastanowienie się, jak ta instytucja może stawić czoło globalnym wyzwaniom oraz jak wdrożyć system z długofalowymi wizjami i przewidywaniami, np. na pojawiające się technologie i ich społeczno-instytucjonalną akceptację oraz osadzanie.

Wytyczając nową wizję, warto jest uwzględnić wielu interesariuszy w procesie konsultacji, tak aby wziąć pod uwagę ich potrzeby oraz zapewnić późniejsze zaangażowanie w procesie wypracowywania wspólnie założonych celów.

W sytuacji gdy Polska staje się wysoko rozwiniętym krajem, a z czasem środków europejskich w systemie będzie mniej, warto jest już teraz rozpocząć testowanie różnych mechanizmów finansowych, które będą gwarantowały instytucjom rozwoju zwrot z inwestycji na rzecz innowacyjnych projektów, charakteryzujących się podwyższonym ryzykiem. Tymi mechanizmami mogą być prawa do własności intelektualnej czy korzyści związane z komercjalizacją wcześniej sfinansowanych rozwiązań. Wskazane rozwiązania mogą zapewnić płynność finansowania innowacji niezależnie od funduszy europejskich oraz wzmocnić rentowność instytucji udzielających wsparcia.

Złożone problemy i wyzwania wymagają wielu różnych kompetencji i zasobów. Przyszłe kompetencje bazują na multidyscyplinarności, pracy zespołowej i elastyczności. Innowatorzy przyszłości również będą potrzebowali tych umiejętności, dlatego tak ważne jest uświadomienie im, jakie korzyści płyną ze współpracy i edukacji w zakresie modelu współpracy.

Oznaczenia stosowane w ramach rozdziału

Działania krótkoteminowe

Działania długofalowe

Działania krótkoterminowe	Działania długofalowe
• **Edukacja przedsiębiorców** – pokazanie procesu tworzenia i celu polityki publicznej. Budowanie lepszej ścieżki dotarcia do przedsiębiorców, prowadzącej do przekazywania informacji o celach programów, i zmiana ich świadomości z biernego odbioru programów na spełnianie idei. • Zdefiniowanie, na podstawie współpracy z interesariuszami **priorytetowymi, wiodących tematów przedsięwzięć proinnowacyjnych**. • Decyzja dotycząca **składu portfela inwestycji publicznych**, który umożliwia dywersyfikację zarówno ryzyka, jak i potencjału zysku w różnych typach projektów innowacyjnych, firm i branż. Wymaga to od państwa wyboru szeroko rozumianego kierunku, takiego jak cyfrowa czy zielona rewolucja. • Opracowanie **modelu współpracy innowatorów wokół wspólnego celu**, na styku różnych branż, w celu rozwiązania złożonych problemów i dostarczeniu wartości w obszarze rozwoju, edukacji i finansów.	• **Znoszenie podziałów.** Aktywna współpraca z innowatorami przy tworzeniu modelu współpracy, przedstawienie realnych korzyści z uczestnictwa we wspólnym wyzwaniu, pozyskanie partnerów, ekspertów i mentorów, dzięki którym innowatorzy będą mogli się rozwijać. • **Tworzenie programów w formie wyzwań.** Organizacje powinny nauczyć się ewaluować dynamiczny wpływ opinii publicznej, sektorowe inwestycje rynkowe, wykraczające poza statyczne idee zawarte w analizie kosztów oraz **wypracować nowe wskaźniki i narzędzia oceny** pomocne przy podejmowaniu decyzji.

3.1.2. Umiejętność przewidywania i planowania przyszłości

Zdolność przewidywania jest jedną z kluczowych umiejętności, która powinna towarzyszyć agencjom innowacji w obszarach zdefiniowanej misji, wizji i strategii. Jest to umiejętność precyzyjnej diagnozy problemu i rozwiązania, w tym analiza obecnej sytuacji i tworzenia przyszłej perspektywy dla wybranych technologii i sektorów. Umiejętność ta jest ważna zarówno z perspektywy kompetencji strategicznych poszczególnych instytucji, jak i zdolności całego ekosystemu innowacyjności do reagowania na wymagania otoczenia społecznego, ekonomicznego i technologicznego.

Organizacje wspierające rozwój powinny dążyć do doskonalenia tej umiejętności, która pozwoli im lepiej zrozumieć rolę przyszłości oraz odpowiednio się do niej ustosunkować. Umożliwi im ona lepsze analizowanie zmian oraz przygotowanie do reagowania, zanim one wystąpią. Jest to także uzyskanie sprawności w działaniu oraz umiejętność ciągłej aktualizacji strategii.

W związku z tym rekomendowane jest, aby zaczęła funkcjonować specjalna jednostka lub międzyinstytucjonalny zespół dedykowany identyfikowaniu i mapowaniu trendów przyszłości i wyznaczaniu długoterminowej strategii działań w zakresie wspierania polskiej gospodarki. Poniżej przedstawiony został zestaw działań, który mógłby przybliżyć instytucje prorozwojowe do doskonałości organizacyjnej bazującej na na znajomości przyszłości (*futures literacy*)[40].

Działania krótkoterminowe	Działania długofalowe
• Zmapowanie kompetencji jednostek dotychczas zajmujących się analizami i **stworzenie platformy do zarządzania (w tym wymiany) wiedzą – analiz ekonomicznych, publikacji, danych z CRM**. • **Wyznaczenie celu dla działań związanych z planowaniem przyszłości oraz wpisanie tych działań w cykl działania agencji, np. przed okresem pisania strategii czy opracowywania założeń do nowego programu.** • **Identyfikacja ekspertów odpowiedzialnych za poszczególne działania foresightowe oraz formalizacja zespołu** • Aktywizacja instytucji do **zbierania i rejestrowania sygnałów zmian** ze świata.	• Kierowanie się strategią oraz analizą trendów przy tworzeniu nowych programów. • Ciągłe badanie trendów przyszłości i aktualizacja strategii. • Cykliczna ewaluacja działań zespołu foresightowego. • Dzielenie się wynikami foresightu z innymi organizacjami i agencjami publicznymi. • Popularyzacja wykorzystania pracy z trendami przyszłości wśród przedsiębiorców. **Uruchomienie Laboratorium przyszłości –** specjalnej jednostki dedykowanej identyfikowaniu i mapowaniu trendów przyszłości i wyznaczaniu długoterminowej strategii działań.

40 https://en.unesco.org/futuresliteracy/about

Termin „VUCA" został wymyślony przez amerykańską armię, by opisywać specyfikę rzeczywistości podczas wojny. Żołnierze mają wyznaczone cele, ale nie mogą planować długofalowo. Nie są w stanie przewidzieć, co się wydarzy. Ważne jest, żeby umieli wnikliwie obserwować bieżącą sytuację i reagować na nią. VUCA to świat zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Od kilku lat to określenie funkcjonuje również w biznesie i w obszarze rozwoju osobistego. Cytat za: https://www.pwc.pl/pl/artykuly/2019/czlowiek-w-swiecie-VUCA.html.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2002, s. 249–242.

Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa 2002, s. 90.

http://zspnowe.pl/wp-content/uploads/2013/11/Kompetencje-twarde-i-mi%C4%99kkie.pdf

https://pl.wikipedia.org/wiki/Kompetencja

https://www.taftie.org/content/task-force-softpower

https://www.taftie.org/sites/default/files/1_softpowerfinal-report18july2019publicversionresearch.pdf

Więcej w raporcie: https://www.taftie.org/sites/default/files/1_softpowerfinal-report18july2019publicversionresearch.pdf.

Prezentacja tematu odbyła się w siedzibie IN w lutym 2020 r.

Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Katowice 2015.

A. Glennie, *Agents of Change. Making innovation agencies as innovative as those they support*, 2019.

3.1.3. Koncentracja na użytkowniku

Instytucje wsparcia dla innowatorów powinny koncentrować się na realnych **potrzebach użytkowników**. Narracja z perspektywy potrzeb i korzyści odnoszonych przez innowatora jest bardziej zrozumiała dla użytkownika. Brak rozgraniczania instytucji pod względem jej typu na poziomie obsługi klienta, a zamiast tego koncentracja na oczekiwanym celu i formie wsparcia ułatwiłyby dotarcie klientów do instytucji i usprawniłyby obsługę.

Instytucje prorozwojowe powinny skoncentrować się na: **uproszczeniu procesu dotarcia do instytucji**, sprawnym zdiagnozowaniu ich potrzeb oraz **indywidualnym dostosowaniu ścieżki wsparcia**. Działania w tym obszarze winny obejmować: zrozumiałe przedstawienie zakresu pomocy, uproszczenie obsługi i języka, umożliwienie dostępu do niezbędnych informacji oraz przedstawienie wyraźnych korzyści z usługi instytucji wsparcia.

Klient, niezależnie od instytucji, powinien znaleźć dla siebie instrument wsparcia odpowiadający jego potrzebom. Należałaby dążyć do tego, aby oferta była na tyle intuicyjna i prosta, aby klient mógł odnaleźć właściwe instrumenty wsparcia i aplikować o nie bez wykorzystania prywatnych doradców. W związku z tym rekomendowane jest poprawienie interfejsu z klientem *online* oraz powołanie **wspólnego centrum informacji dla przedsiębiorstw** (*offline*) oraz usprawnienie procesu dotarcia do klienta w regionach.

Co więcej, rolą Grupy PFR – jako potencjalnego banku rozwoju – jest **rozwijanie własnych klientów, nakierowywanie na przyszłość i wsparcie w tworzeniu biznesu**. Zaleca się stworzenie przestrzeni gromadzącej rzetelne dane (zarówno z lokalnego, jak i globalnego rynku), opracowanie prostego modelu selekcji danych oraz trwałych zabezpieczeń.

Działania krótkoterminowe	Działania długofalowe
• **Mocniejsze zaakcentowanie w ramach strategii wspólnej części dedykowanej planowaniu działań związanych z moderacją ekosystemu innowacyjności.** Podejście to pozwoliłoby także na skorzystanie z wartości płynącej z synergii działań poszczególnych instytucji. Rozwiązania projektowane w instytucjach mogłyby doskonale uzupełniać istniejące programy wdrażane przez inne instytucje. W związku z tym rekomendowane są przegląd oferty, uzupełnienie luk oraz wspólne podejście do tworzenia programów, np. poprzez powołanie **międzyinstytucjonalnego zespołu ds. oferty programowej**.	• **Projektowanie oferty, która będzie antykrucha**, z uwzględnieniem trendów przyszłości i przyszłych potrzeb klienta. Tworzenie instrumentów na podstawie danych analitycznych, testowanie rozwiązań i – w zależności od wyników – skalowanie ich. Rekomendacją dodatkową jest przykładanie wagi do ciągłości doświadczeń i uczenia się na błędach w ramach poszczególnych działań administracji publicznej.

- Wprowadzenie jednej wspólnej **metodyki prowadzenia projektów w agencjach Grupy PFR oraz wprowadzenie *service design* jako dominującej metodyki dla Grupy**. Rekomendacja ta stanowić może również inspirację dla innych instytucji prorozwojowych. Bardzo pozytywny odbiór przez rynek tych programów, które zostały w tej metodologii zaprojektowane (w przypadku PARP), powinien zachęcić agencje do stosowania *service design* na większą skalę lub do rozpoczęcia jej stosowania.
  Działania w tej metodyce powinny zarówno dotyczyć tworzenia oferty dla zewnętrznych odbiorców, jak i rozwiązań optymalizujących współpracę wewnątrz organizacji, wraz z ustaleniem odpowiednich KPI.
- **Rozwój klientów**. Przekierowanie oferty programowej na ofertę skoncentrowaną na zmieniających się potrzebach klientów i zapewnienie im pomocy niezbędnej do uwolnienia ich potencjału wzrostu poprzez **innowacje oparte na wiedzy**.
- Opracowanie **metodyki tworzenia dla innowatorów dopasowanych rozwiązań**, adresujących realny problem. Zdiagnozowanie kluczowych funkcjonalności, pozyskanie partnerów technologicznych i opracowanie użytecznego systemu wymiany i selekcji danych z wykorzystaniem AI. **Zaprojektowanie przyjaznej dla użytkownika ścieżki obsługi**, tak aby jego kontakt z instytucjami wsparcia był prosty, efektywny oraz odpowiadający na jego potrzeby.
- Inwestycja we wspólny system **CRM (customer relationship manegemet), a następnie CEM** (customer experience management) które umożliwiłby skuteczniejsze monitorowanie i ocenę efektów realizacji poszczególnych projektów zarówno od strony agencji, jak i zadowolenia klienta. Obydwa te systemy są podstawą do stworzenia **profesjonalnej platformy obsługi klienta.** W przypadku braku możliwości tworzenia wspólnego systemu – działania na rzecz harmonizacji wiedzy dostępnej w CRM-ach poszczególnych instytucji.
- **Kompleksowe podejście do firmy – potencjalnego innowatora.** Dla firm wykazujących potencjał rozwoju, ale niebędących w stanie kontynuować wzrostu ze względu na rozmaite bariery wewnętrzne i zewnętrzne, instytucje prorozwojowe mogłyby oferować zindywidualizowane doradztwo prowadzące do wypracowania długoterminowej strategii rozwoju, oparte na szkoleniach (biznesowych lub technicznych), sieciowaniu (pomagającym nawiązać kontakty), wsparciu finansowym i doradczym oraz pomocy w ekspansji zagranicznej.
- **Wzmocnienie obecności w regionach**, tak aby zwiększyć rozpoznawalność instytucji prorozwojowych w regionach oraz usprawnić kontakt z klientem. Rekomenduje się skorzystanie z istniejącej sieci biur BGK.
- Dążenie do wypracowania **kultury organizacji otwartej na rozmowę z klientem** (a nie petentem). Praca wewnętrzna nad kulturą organizacji i dobrobytem pracowników agencji, które z czasem zyskają przełożenie na przyjazną obsługę klienta. Rekomendacja ta pozostaje w dużym powiązaniu z rekomendacjami dotyczącymi klientocentrycznego podejścia do klienta.

- **Tworzenie programów, których celem jest nie tylko dystrybucja funduszy, lecz także nakierowanie na motywowanie klientów do rozwoju**. Finansowanie powinno zostać uzależnione od celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Takie podejście przygotuje organizacje na czasy, kiedy finasowanie europejskie będzie zredukowane, a organizacje będą musiały się skupić na wspieraniu najlepszych przedsiębiorstw.
- Fundamenty nowych programów wsparcia tworzone na podstawie zebranych danych oraz analizy sygnałów zmian.

3.1.4. Udoskonalenie oferty produktowej

Działania krótkoterminowe

- **Należy uzgadniać oraz monitorować realizowane projekty, identyfikować luki i w miarę uruchamiania nowych programów wyznaczać linie demarkacyjne**, na zasadzie komplementarności działań. Naturalna demarkacja, która związana będzie z nowym programem operacyjnym (w ramach środków UE), będzie przebiegać najprawdopodobniej w źródłach finansowania, przykładowo: wdrażanie programów finansowanych przez środki UE – PARP i programy „miękkie" finansowane środkami krajowymi – PFR, PAIH.
- **Dedykowane wsparcie dla podmiotów tworzących innowacje oparte na wiedzy.** Osoby fizyczne, osoby kończące studia doktoranckie i doktoranci dysponujący pomysłem na biznes bazującym na zrealizowanych pracach B+R mają utrudniony dostęp do finansowania z uwagi na brak wiedzy o zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa. Dodatkowa bariera dotyczy gotowości projektu i weryfikacji jego atrakcyjności pod kątem komercjalizacji i skalowalności. Wskazane jest uruchomienie programu o charakterze „miękkim", obejmującego cykl szkoleń w zakresie ochrony praw własności intelektualnej, planowania finansowego czy też specjalistycznej certyfikacji produktów i technologii w konkretnych branżach. Uzupełnieniem takich działań powinno być wsparcie doradcze, w ramach którego beneficjent uzyskiwałby bon do wydatkowania na usługi mentorskie (spośród akredytowanych przez PFR mentorów) lub testowanie produktu/technologii w akredytowanym laboratorium.

Działania długofalowe

- Kontynuacja działań w zakresie **harmonizacji** instrumentów wsparcia oferowanych przez instytucje partnerskie projektu NSP, a szerzej: przez Grupę PFR oraz inne instytucje prorozwojowe.
- **Skierowanie wsparcia na innowacje oparte na wiedzy** (technologiczne pomysły biznesowe wywodzące się z sektora nauki) oraz tworzenie instrumentów ukierunkowanych na zwiększenie skali innowacyjnych pomysłów trafiających do ekosystemu innowacji. W tym zakresie rekomendowane jest zacieśnienie współpracy PFR, PARP oraz PFR Ventures.
- Powszechnie dostępne **instrumenty wsparcia ukierunkowane na cyfryzację przedsiębiorstw**, w szczególności z sektora MŚP.

- Proces digitalizacji sektora przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych wyzwań, jakie stoją przed MŚP z tradycyjnych przemysłowych sektorów. Tym samym działania, które PARP rozpoczął w tym zakresie (konkurs *100 najlepszych projektów na zwiększenie poziomu cyfryzacji w firmie*), powinny być kontynuowane i realizowane na większą skalę przy wykorzystaniu zarówno **narzędzi diagnostycznych identyfikujących niezbędne obszary digitalizacji** (np. na podstawie hiszpańskiego programu *HADA*[41]), jak i w zakresie **doradztwa zmierzającego do konkretnych wdrożeń poprawiających stopień cyfryzacji przedsiębiorstwa** (np. na podstawie niemieckich rozwiązań w programie *Go-digital* oraz we współpracy z organizacjami takimi jak Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości[42]). Rozwiązania takie powinny mieć miejce zarówno od strony wsparcia strony popytowej (cyfrowe narzędzia dotarcia do klienta, e-commerce), jak i podażowej (Przemysł 4.0, cyfrowe działania inwestorów zagranicznych oraz polskich poddostawców).
- **Realizacja programów akceleracyjnych i inkubacyjnych powinna być kontynuowana przez PARP w szerszej skali niż w perspektywie lat 2014–2020.** Liczba innowacyjnych (wysokotechnologicznych start-upów) jest w Polsce wciąż niewystarczająca, aby zaspokoić potrzeby rosnącego sektora *venture capital.*
- **Dalsze rozwijanie działalności wspierającej cyfryzację eksportu** – szczególnie poza obszar UE (m.in. zdalna współpraca z zagranicznymi partnerami, eksport realizowany poprzez elektroniczne platformy transakcyjne, tzw. *marketplaces*). Dotychczas podejmowane działania już teraz wymagają i dalej będą wymagały ze strony PAIH diagnozy atrakcyjnych rynków zagranicznych i identyfikacji możliwości wykorzystania adekwatnych narzędzi cyfrowych. Na tej podstawie PAIH zyskuje potencjał doskonalenia m.in. w ramach dwóch instrumentów wsparcia. Pierwszy ukierunkowany na **diagnozę gotowości przedsiębiorstwa do rozpoczęcia (lub zwiększenia skali) eksportu przy wykorzystaniu narzędzi cyfrowych.** Diagnoza może zostać zrealizowana poprzez aplikację uruchomioną na stronie PAIH, która będzie identyfikować słabe i silne strony przedsiębiorstwa w obszarach istotnych dla ekspansji cyfrowej (m.in. w takich jak: technologia, zasoby personalne, marketing, logistyka, płatności czy regulacje prawne). Ciekawym rozwiązaniem, na którym można się wzorować, jest aplikacja uruchomiona przez hiszpańską ICEX – *diagnóstico online*. Drugi instrument to **wsparcie doradczo-szkoleniowe dla kadry kierowniczej odpowiedzialnej za strategiczne decyzje eksportowe.** Do prowadzenia szkoleń można zaprosić ekspertów z wiodących firm z sektora ICT, wspierających rozwój eksportu przy wykorzystaniu kanałów cyfrowych. Wzorem może być tutaj kursy oferowane przez ICEX DigitalXBorder". Więcej na temat rozwiązań zagranicznych znajduje się w rozdziale *Przegląd dobrych praktyk*.
- **Testowanie współpracy z sektorem prywatnym** poprzez pozyskiwanie partnerów prywatnych do projektów oraz systematyczne wprowadzanie płatnych usług. Stworzenie planu B na wypadek redukcji funduszy europejskich.
- Rozwinięcie narzędzi wspierających **zwiększenie skali polskiego eksportu poza UE** z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi, tj. *marketplace*.
- Stworzenie **kompleksowego planu współpracy z sektorem prywatnym** mające na celu dzielenie kosztów programów oraz wspólnej wizji rozwoju wybranych sektorów gospodarki.

41 HADA – Herramienta de autodiagnóstico digital avanzada (industriaconectada40.gob.es)
42 https://przemyslprzyszlosci.gov.pl

3.2. Współpraca

Rekomendacje dotyczące współpracy oraz kompetencji stanowią integralną część działań, które należy wykonać, aby oferta była skuteczna i atrakcyjna. Najważniejszą i główną rekomendacją dotyczącą współpracy jest **zharmonizowanie kooperacji między instytucjami Grupy PFR**, tak aby przepływ informacji o projektach był sprawny, a obszary potencjalnej współpracy były szybciej rozpoznawane. Kolejnym ważnym krokiem jest harmonizowanie oferty Grupy PFR oraz innych instytucji prorozwojowych w Polsce. Dodatkowo taka współpraca pomogłaby w skutecznym promowaniu polskiego ekosystemu innowacji za granicą.

Duża część precyzyjnych rekomendacji dotyczy dalszego usprawniania działalności Grupy PFR oraz jej rozwoju. Jako kluczowa sieć wsparcia prorozwojowego w Polsce, była w centrum poszukiwania wartościowych rekomendacji dla polskiego ekosystemu gospodarczego.

Jednakże mogą one stanowić istotną inspirację dla wszystkich instytucji prorozwojowych w Polsce – szczególnie, jeżeli poszukują one możliwości wzajemnej współpracy i usprawniania wspólnych aktywności.

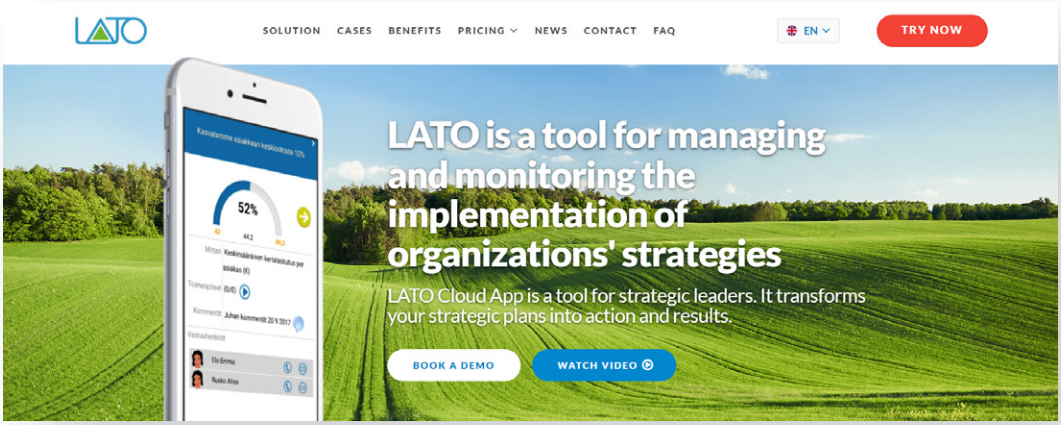
Współpraca wewnętrzna. Aspekty organizacyjne

- **Strategiczny wymiar współpracy.** Dalsze i głębsze oparcie działania Grupy PFR na wspólnej strategii. Większe starania, by dokument strategii umożliwiał kreowanie wspólnych, ujednoliconych działań oraz wyznaczał kierunek funkcjonowania Grupy. Rekomendowane jest pogłębianie wspólnych działań w tym zakresie i dalsze pracowanie nad dokumentami strategicznymi na poziomie całej Grupy PFR.

Narzędzia usprawniające tworzenie i współdzielenie strategii. Rekomendowane jest rozeznanie rynku pod kątem dostępnych narzędzi, które mogą wspierać planowanie strategiczne oraz planowanie celów i monitorowanie ich realizacji. Narzędzie takie potencjalnie pozwala odejść od „ręcznego” wymieniania plików za pomocą poczty e-mail, a także może oferować wyższą skuteczność niż standardowe podejścia, takie jak dokumenty tekstowe, arkusze kalkulacyjne czy prezentacje.

Przykładem takiego narzędzia – podanym przez partnera ponadnarodowego w projekcie (fińską firmę Capful Oy) – jest narzędzie LATO. Jest to serwis dostarczający tego typu wsparcia w zarządzaniu strategicznym w formule SaaS (Software as a Service) – a więc na podstawie oprogramowania dostępnego *online*.
Autorzy niniejszego opracowania nie wskazują tego konkretnie dostawcy – podany jest on przykładowo – natomiast rekomendowane jest dokonanie odpowiedniego rozeznania rynku w celu identyfikacji narzędzi i serwisów o omówionej tutaj funkcjonalności.

Rysunek 16. Przykładowe narzędzie wspierające zarządzanie strategiczne



Źródło: oficjalna strona internetowa latotools.com

- **Podział zadań uwzględnający współpracę międzyinstytucjonalną.** Podział taki nie powinien zakładać ścisłego separowania zadań lub przypisywania ich do konkretnych grup docelowych. Zadania powinny zakładać współpracę międzyinstytucjonalną, z wyznaczonymi instytucjami wiodącymi w danym zakresie. Realizowane zadania danej instytucji powinny w większym stopniu specjalizować się w zakresie formy wsparcia/rodzaju instrumentów, natomiast szeroko pokrywać przedsiębiorstwa na różnych etapach rozwoju.
- **Wspólne procesy.** Działania na rzecz budowania wspólnych procesów – w tym np. Centrów Usług Wspólnych na poziomie Grupy PFR – w celu dublowania ich liczby oraz budowania spójności i kompatybilności procesów i systemów w poszczególnych podmiotach Grupy.
- **Reprezentacja kluczowych zespołów.** W Radzie Grupy PFR pewna część instytucji i ważnych merytorycznie zespołów reprezentowana jest poprzez PFR SA (jako spółki-córki). Tym samym pojawia się ryzyko, że ich głos nie będzie odpowiednio słyszany na poziomie strategicznym. Rekomendowane jest wypracowanie w ramach Grupy Kapitałowej PFR mechanizmu reprezentowania takich podmiotów i zespołów przez spółkę-

-matkę i stawiania na forum Rady Grupy PFR stanowisk i opinii zespołów kluczowych dla ekosystemu innowacji.

- **Prowadzenie projektów w zespołach międzyinstytucjonalnych**. Obecna strategia Grupy PFR przewiduje mechanizm „projektów strategicznych" realizowanych przez zespoły rozpięte pomiędzy różne instytucje Grupy. Dalszym etapem rozwoju tej koncepcji może być nadanie jej bardziej **stałego i ustrukturyzowanego charakteru**, mianowicie tworzenie nie tylko zespołów *ad hoc*, lecz także powołanie stałych grup roboczych zapewniających bieżącą realizację wspólnych działań poszczególnych podmiotów Grupy. Wyniki prac powinny być sprawozdawane do biura strategii PFR być może konieczne będzie powołanie zespołu koordynującego, który zajmie się monitorowaniem prac i przekazywaniem sprawozdań do Rady Grupy PFR.

Rekomendowane jest rozważenie **dwóch typów zespołów międzyinstytucjonalnych Grupie PFR**: tymczasowe oraz stałe.

Tymczasowe zespoły powoływane byłyby w celu realizacji konkretnych, specyficznych projektów, w które zaangażowanych jest kilka instytucji Grupy. Wskazane jest ustanowienie właściwej struktury zarządczej w ramach zespołu oraz osoby/osób kierujących. Oparte to może zostać na mechanizmie tzw. inicjatyw strategicznych zawartym w obecnej strategii Grupy PFR.

Stałe zespoły międzyinstytucjonalne miałyby charakter permanentny, a ich celem byłoby bieżące i stałe zapewnienie współpracy odpowiadających sobie komórek w poszczególnych organizacjach (komunikacja, HR, IT, kreowanie produktów, rozwój biznesowy itd.). Chociaż odpowiadające sobie jednostki w poszczególnych instytucjach już teraz mają kontakt i nawiązują współpracę – przedmiotem rekomendacji jest nadanie tej współpracy bardziej usystematyzowanego, stałego i długofalowego charakteru.

Powołanie stałych zespołów wymaga zmapowania kompetencji i zadań w obrębie uczestniczących w tym działaniu instytucji (instytucje mają różne struktury organizacyjne, które realizują w pewnym zakresie analogiczne działania) oraz połączeniu analogicznych komórek/zespołów z różnych podmiotów Grupy.

Tak utworzone zespoły w obrębie wspólnych obszarów powinny być w bieżącym kontakcie oraz w stały sposób wspólnie dyskutować właściwe sobie kwestie. Każdy taki zespół powinien mieć osobę pełniącą funkcję kierownika – wskazane jest, aby była ona wydelegowana z instytucji wiodącej w zakresie danego obszaru działania (np. kierownikiem zespołu z zakresu wsparcia start-upów powinna być osoba wydelegowana z komórki dedykowanej start-upom w PFR).

Powinien zostać powołany międzyinstytucjonalny zespół nadrzędny, koordynujący, którego celem byłoby organizowanie działań tego typu innych zespołów oraz koordynacja ich pracy. Zespół taki pełniłby niejako funkcję kierowniczą względem pozostałych zespołów, zapewniając sprawne i efektywne ich działanie.

Zespół koordynujący powinien w regularny sposób uczestniczyć w obradach Rady Grupy PFR, przygotowując propozycje wspólnych działań dla Rady oraz sprawozdając dotychczasowe działania zespołów międzyinstytucjonalnych.

W zależności od zapotrzebowania również inne zespoły międzyinstytucjonalne powinny mieć możliwość uczestniczenia w posiedzeniach Rady Grupy PFR.

Rekomendowane jest powołanie zespołu międzyinstytucjonalnego działającego bezpośrednio przy zarządach poszczególnych instytucji, zapewniającego sprawną współpracę właściwych biur zarządów w obszarze koordynowania ich działań oraz wspierającego poszczególne zarządy w prowadzeniu wspólnych działań na poziomie Grupy PFR.

Kwestie związane z powołaniem mechanizmu współpracy opartego na takich zasadach oraz związane z doprecyzowaniem takiego mechanizmu działania powinny zostać najpierw wypracowane na drodze powołania specjalnego zespołu działającego w tym celu (projekt strategiczny w rozumieniu strategii Grupy PAIH), a następnie przyjęty na drodze stosownego, wielostronnego porozumienia przez instytucje Grupy PFR.

- **Dalsze sprawne działania Rady Grupy PFR i stałe doskonalenie współpracy.** Utworzenie Rady Grupy PFR w świetle doświadczeń zachodnich było kluczowym krokiem dla rozwoju polskiego systemu wsparcia rozwoju. Działalność Rady rozpoczęła się od harmonizacji założeń strategicznych poszczególnych instytucji Grupy, czego namacalnym efektem jest przyjęta Strategia Grupy PFR. Rekomendowana jest kontynuacja tych działań, jak również dalsze parce nad zacieśnieniem współpracy między instytucjami. Zalecane jest, by Rada wykonując działania na poziomie strategicznym, z czasem rozszerzała zakres swojej uwagi na obszary w coraz większym stopniu operacyjne, w szczególności w zakresie zadań realizowanych we współpracy różnych instytucji Grupy. Decyzje kierunkowe podejmowane w ramach Rady Grupy PFR mogą być sprawnie przekładane na właściwe uchwały podejmowane na poziomie poszczególnych instytucji (rekomendowane jest wypracowanie dedykowanej ścieżki przyjmowania uchwał) w celu zapewnienia płynnego realizowania wspólnych projektów. Rada już w obowiązującej Strategii Grupy przyjęła koncepcję inicjatyw strategicznych, dalekosiężnie widząc potrzebę tego rodzaju mechanizmu. Rekomendowane jest zatem dalsze rozwijanie go.
- **Stałe doskonalenie współpracy i ścieżek kooperacji.** Grupa od kilku lat skutecznie realizuje zadania postawione przed nią w zakresie wsparcia polskiej gospodarki. Ma ona, w założeniach wyrażonych poprzez przyjęte dokumenty rządowe, działać w sposób zintegrowany, spójny i sprawny, a w świetle wyrażonych na stopniu ministerialnym zamia-

rów – w sposób zbliżony do grupy kapitałowej. Pamiętać jednakże należy, że formalnie taką grupą nie jest, co z jednej strony nie pozwala wprost zastosować już istniejących mechanizmów przewidzianych dla grup kapitałowych, z drugiej jednak strony tworzy ogromną szansę na wypracowanie przez Grupę PFR dedykowanych jej i dopasowanych do jej charakteru mechanizmów współpracy. Istnieje zatem potencjał wypracowania skutecznych rozwiązań zgodnych z polskim prawem, typowych dla grupy kapitałowej, równocześnie zapewniających odpowiedni poziom niezależności instytucji z uwagi na ich unikatowy charakter. Rozwiązania takie w szczególności dotyczą:

- prowadzenia wspólnych projektów i mechanizmu zarządzania nimi;
- kreowania zespołów wspólnie działających w zakresie codziennych prac;
- rozliczeń między instytucjami – jak uprościć transakcje wewnątrz grupy, biorąc pod uwagę prawo podatkowe i prawo zamówień publicznych, aby wspierały wspólne inicjatywy, a instytucje Grupy nie traktowały siebie nawzajem jak niepowiązanych, zewnętrznych klientów;
- kwestii wymiany danych między podmiotami Grupy PFR;
- integracji zasobów informacyjnych i informatycznych w zakresie Grupy.
- harmonizacji procesów mających miejsce w instytucjach Grupy

  Z uwagi na charakter Grupy i brak ścisłego powiązania właścicielskiego, powyższe i podobne im kwestie mogą być w dalszym zakresie rozwiązywane, wypracowane i zharmonizowane na podstawie wielostronnych umów między członkami Grupy. Grupa PFR nie jest grupą kapitałową, ale doświadczenia grup kapitałowych (jak np. te w zakresie podatkowym czy RODO, ale również kwestie typowe dla sektora publicznego takie jak PZP) mogą posłużyć do wzmocnienia powiązań i wspólnych działań. Zaproponowane działania powinny mieć w pierwszej kolejności charakter modułowy, tj. integracji systemów i działań poszczególnych instytucji, a nie próby zastąpienia ich pojedynczymi systemami i działaniami na poziomie Grupy. Podejście modułowe nie warunkuje sukcesu takich działań od równoczesnej zgody wszystkich instytucji Grupy (pozwala stopniować integrację), potencjalnie nie tworzy też silnego oporu wśród członków Grupy, jako że pozostawiają oni swoje wewnętrzne systemy i procesy pod swoją kontrolą.

Koopetycja (inaczej „współkonkurencja", ang. Coopetition – cooperation + competition) to rodzaj współdziałania oraz współpracy między partnerami, który zakłada i dopuszcza pewien poziom konkurencji między nimi.

Konkurencja w takim ujęciu traktowana jest jako współzawodnictwo, a nie jako walka – dzięki czemu partnerzy wspólnie osiągają swoje cele, a równocześnie wzajemnie motywują siebie do skutecznych działań

- **Wspólne sposoby działania** przy zachowaniu dużej indywidualności i samodzielności instytucji mających swoje unikatowe uwarunkowania zapewniające im wysoką skuteczność działania. Grupa PFR od momentu powstania ma wśród swoich wytycznych przeciwdziałanie wzajemnej konkurencji. Cel ten, w świetle dobrych praktyk z lepiej rozwiniętych krajów zachodnich, według podejścia, które zakłada współpracę i koopetycję (ang. *coopetition* – konkurencja+współpraca). W tym celu istotne jest zbudowanie wytycznych, schematów, procesów w zakresie współpracy podmiotów PFR. Dotyczy

to kwestii organizacyjnych, kadrowych, prawnych. Działania mające na celu integrowanie Grupy PFR oraz zespołów dedykowanych kreowaniu i utrzymaniu współpracy powinny być zespołami wydzielonymi do tego typu zadania (integrowanie Grupy nie powinno być jedynie dodatkiem do innych obowiązków), a ich działanie odpowiednio umocowane w Grupie (np. poprzez odpowiednio wykorzystany mechanizm inicjatyw strategicznych obecny w strategii Grupy, tworzenie wydzielonych projektów międzyinstytucjonalnych z zapewnionym budżetem). Podejście na zasadzie koopetycji można zainicjować już w krótkim okresie.

- **Współdzielenie zasobów.** Rekomendowane jest poszukiwanie obszarów współdzielenia zasobów przez instytucje. Tym samym zmniejszy się liczba sytuacji, gdy różne instytucje korzystają ze zdublowanych zasobów, których utrzymywanie zwiększa poziom kosztów. Wśród współdzielonych zasobów znajdują się np.: zasoby lokalowe (wspólne budynki, biura), wspólna infrastruktura (w szczególności jednolita struktura informatyczna), wspólne realizowanie wybranych procesów (*outsourcing* wewnątrz Grupy, Centrum Usług Wspólnych).

- Organizacje Grupy PFR na wielu płaszczyznach muszą i będą musiały podejmować współpracę i realizować wspólne projekty. Wskazane jest zatem, żeby stworzono **kodeks dobrych praktyk i procedur, które będą stanowiły dla pracowników poradnik/instrukcję, w jaki sposób współprace te dokumentować oraz rozliczać**. Dzięki temu międzyinstytucjonalne inicjatywy będą posiadały gotowe podstawy, a kreowane zespoły nie będą musiały za każdym razem od nowa wypracowywać sposobów wspólnego działania. Działania podjęte do tej pory, a wyrażone na polu wzajemnej współpracy ujętym w Strategii Grupy PFR, zasługują na dalsze pogłębianie oraz szukanie wspólnych szans do doskonalenia efektywności działania instytucji prorozwojowych. Dotyczy to przykładowo organizacji wspólnych wydarzeń, wynajmu powierzchni biurowej, promocji produktów i usług poszczególnych spółek na portalu PFR. Tego typu mechanizmy powinny zostać wypracowane przy udziale zespołu prawników oraz pracowników działów finansowych poszczególnych spółek.

- **Wzajemne wpieranie swoich inicjatyw.** Jako że instytucje Grupy PFR mają częściowo pokrywające się kompetencje, a ich działania na wielu obszarach są powiązane, rekomendowana jest stała wymiana informacji na temat prowadzonych inicjatyw oraz wzajemne wspieranie ich, np. inni członkowie Grupy mogą promować i brać udział w inicjatywach Agencji Rozwoju Przemysłu (https://www.arp.pl/wsparcie-innowacji) z zakresu wsparcia innowacji (takich jak Sieć Otwartych Innowacji, ARP Innovation Pitch, Forum Liderów Innowacji), wpisujących się w szeroko rozumianą ofertę dla ekosystemu innowacji i tworzących szerokie pole do współpracy w zakresie realizacji innych rekomendacji prezentowanych w niniejszej publikacji.

Współpraca wewnętrzna. Aspekty kultury organizacyjnej

- **Budowanie wspólnej tożsamości i kultury organizacyjnej w Grupie PFR.** Każdy podmiot Grupy PFR ma swoją tożsamość oraz kulturę organizacyjną wśród pracowników.

Rekomendowane są działania z zakresu HR mające na celu budowanie „mostów" między podmiotami Grupy oraz kreowania wspólnych elementów kultury organizacyjnej, m.in. kontynuowanie działań z zakresu propagowania wspólnych celów i wartości, które są już w Grupie PFR wypracowane, a także wspierania relacji między pracownikami różnych instytucji. Wspólna tożsamość budowana może być również poprzez zwiększanie wzajemnej świadomości wśród pracowników całej Grupy oraz zaznajamianie ich ze wszystkimi instytucjami Grupy.

- **Utworzenie wspólnej, wewnętrznej bazy prezentującej podstawowe informacje wewnętrzne dotyczące Grupy PFR.** Dotyczy to takich elementów, jak: informacja o strukturach organizacyjnych, rola departamentów w poszczególnych podmiotach, wirtualne wizytówki pracowników. Pozwali to pracownikom Grupy PFR orientować się nie tylko w zakresie ich podstawowej jednostki „macierzystej", lecz także innych instytucji w Grupie. Tym samym zwiększy to efektywność planowanych i podejmowanych działań.

- **Kreowanie kontaktów między pracownikami instytucji.** Rozwiązania takie jak np. Team Finland House (wspólny budynek z otwartymi przestrzeniami dla instytucji fińskich) są trudne do wprowadzenia w krótkim terminie, docelowo warto jednak mieć je na uwadze, zwłaszcza że obecnie część instytucji Grupy PFR ma swoją siedzibę pod tym samym adresem – w budynku przy ul. Kruczej 50 w Warszawie. Potencjalna aranżacja wspólnych przestrzeni może pobudzać kontakty między pracownikami instytucji, kreując relacje na poziomie mniej formalnym. Szybszym działaniem do wdrożenia jest natomiast kontakt wirtualny, np. w ramach wspólnego intranetu dostępnego dla Grupy PFR lub też większej liczby wspólnych, międzyinstytucjonalnych projektów, w tym wyjazdowych, jak np. reprezentowanie polskich instytucji na wydarzeniach międzynarodowych.

Współpraca wewnętrzna. Aspekty technologiczne

- **Wspólna sieć wymiany danych.** Rekomendowane jest stworzenie systemów pozwalających na wymianę informacji między instytucjami. Systemy informatyczne powinny mieć budowę modułową oraz oferować bezpieczne interfejsy API – jest to dobra praktyka w administracji publicznej, ponadto pozwala na wymianę danych między instytucjami, również bez całkowitego scalania systemów informatycznych.

- Warte rozważenia jest zaimplementowanie rozwiązania **X-Road® Data Exchange Layer** – otwartoźródłowego mechanizmu bezpiecznej, pewnej i poufnej wymiany danych między jednostkami publicznymi przez Internet, opracowanego przez estoński rząd oraz udostępnionego w sposób otwarty.

- **Centralny system do zarządzania wiedzą (Knowledge Management System).** Celem tego rozwiązania technologicznego jest uwspólnianie zarządzania wiedzą wewnątrz organizacji i stworzenie jednej platformy do wymiany doświadczeń o klientach, rynku oraz własnych spostrzeżeń. Możliwym rozwiązaniem jest stworzenie centralnego systemu, który poprzez połączenia API z systemami poszczególnych instytucji będzie

rdzeniem pozwalającym na synchronizację danych między nimi. Centralnym operatorem takiego systemu w Grupie może być PFR SA lub zespół IT utworzony specjalnie, by zapewnić i obsługiwać integeracją informatyczną podmiotów w Grupie. Rekomendowane jest **powołanie dedykowanego zespołu w zakresie IT i zarządzania przepływem wiedzy**, który rozwijałby oraz utrzymywał taki system oraz nim administrował. Zapewnienie sprawnego zespołu obsługującego przepływ danych między członkami Grupy PFR jest konieczne do prowadzenia spójnych działań informacyjnych.

- **Współpraca w tworzeniu wspólnych serwisów WWW**. Niezależnie od swoich indywidualnych stron internetowych instytucje Grupy PFR powinny być zdolne do tworzenia stron WWW dedykowanych wspólnym projektom i aktywnościom. Tworzenie tego typu witryn wymaga nie tylko współpracy w zakresie technologicznym, lecz także w zakresie merytorycznym (wspólny wkład w strony) oraz komunikacyjnym (współpraca jednostek PR-owych i komunikacyjnych).

- **Wspólny intranet Grupy PFR**. Nie tylko zewnętrzne strony WWW, lecz także intranet dla pracowników jest przedmiotem rekomendacji w niniejszym dokumencie. System taki – kreowany wspólnie przez właściwe działy ds. komunikacji poszczególnych instytucji, dostępny dla wszystkich pracowników Grupy PFR – pozwalałby na budowanie wspólnej kultury organizacyjnej, wymianę informacji o kompetencjach, prowadzonych działaniach, możliwościach współpracy. Równocześnie mógłby być platformą do realizacji innych rekomendowanych rozwiązań, takich jak np. wirtualne wizytówki pracowników.

Współpraca zewnętrzna. Z instytucjami krajowymi

- Instytucje Grupy PFR są jej członkami na mocy dedykowanej ustawy. Jednakże duża część ważnych i istotnych instytucji prorozwojowych nie zostało w Grupę włączonych, a równocześnie pełnią silnie prorozwojową rolę dla polskiej gospodarki. Naczelną rekomendacją jest to, by Grupa PFR identyfikowała kluczowe instytucje prorozwojowe wPolsce i budowała z nimi sieć współpracy – wybiegającą poza ramy samej Grupy.
  Grupa PFR – jako centralny punkt tworzenia wsparcia prorozwojowego w Polsce – może zebrać wokół siebie grupę innych instytucji i przyjąć przewodnią, koordynacyjną rolę – tym samym wspierając w działaniach prorozwojowych wszystkich członków takiej sieci. Sieć na kształt **„Team Finland”** lub **„Team France”** wspólnie może tworzyć wartość dodaną dla wszystkich jej członów oraz dla polskiej gospodarki.

- Współpraca przy tworzeniu nowych programów przeznaczonych dla firm. Identyfikacja istniejących projektów lub tworzenie nowych. Występowanie jako facylitator działań, w pierwszej kolejności tworzenie programów pilotażowych a następnie analiza wyników oraz dokonywanie korekt.

- **Współpraca z interesariuszami ekosystemu innowacji w Polsce**, np. poprzez stworzenie programu stażowego dla studentów konkretnych kierunków wewnątrz trzech instytucji, ale także w instytucjach bliźniaczych za granicą. Pozwoli to nawiązać bliższą

współpracę z instytucjami akademickimi, a jednocześnie ukierunkować przyszłe kadry pracowników bądź beneficjentów trzech instytucji. Dodatkowo w celu osiągnięcia tego efektu można by się pokusić o współtworzenie kursów *online* z uniwersytetami czy NGO promującymi cyfryzację i innowacje. Z badania przeprowadzonego przez PARP wynika, że udział w różnorodnych spotkaniach, w tym networkingowych, oraz możliwość pozyskania wiedzy eksperckiej to potrzeby, które przedsiębiorcy zgłaszają najczęściej. W celu dalszego kreowania doskonałości kompetencyjnej organizacji partnerskich NSP (ale również szerzej instytucji wsparcia) rekomendowane są działania takie jak np. udział PFR SA oraz PAIH w organizowanych przez PARP spotkaniach inicjatywy Connect & Scaleup, włączenie się jako ekspertów w realizację inicjatywy oraz pomoc w dotarciu z ofertą swoimi kanałami do potencjalnych zainteresowanych.

- **Inspirowanie środowisk akademickich do działania oraz pobudzanie współpracy z obszarem nauki.** Należy być świadomym, że niektóre środowiska ważne dla ekosystemu innowacyjności (m.in. akademickie) nie są dostatecznie mocno włączone w rozwój innowacyjności. Grupa PFR powinna przyjąć proaktywną rolę oraz samodzielnie kreować zainteresowanie ekosystemem innowacyjności oraz inspirować podejmowanie współpracy i organizację inicjatyw wspierających biznes, np. poprzez nawiązanie współpracy z akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości i centrami transferu technologii w celu opracowania wspólnych programów aktywizacji środowisk akademickich i naukowców, a także poprzez organizację demo-days, hackathonów, festiwali nauki oraz zakładanie firm spin-off i spin-out.

  Wzajemne zrozumienie potrzeb każdej ze stron, nawiązanie dialogu i pozyskanie zaufania są kluczem dla rozpoczęcia efektywnej współpracy.

- **Współpraca z NCBiR oraz innymi jednostkami wspierającymi B+R.** Stworzenie porozumienia pomiędzy NCBR i instytucjami w Grupie PFR będzie sprzyjać wspólnemu doskonaleniu mechanizmów wsparcia działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstw oraz wspierać współpracę nauki z biznesem. Porozumienie wzmocni synergię programów realizowanych przez wszystkie instytucje oraz obejmie wspólną promocję sukcesów polskich innowacji. Dzięki współpracy NCBR i Grupy PFR przedsiębiorcy, naukowcy oraz start-upy otrzymają spójną i komplementarną ofertę wsparcia swoich projektów.

- **Współpraca z GovTech Polska.** Przekrojowe działanie GovTech Polska w całym sektorze publicznym na rzecz koordynacji strategicznych projektów cyfrowych, angażujących w to przedsiębiorców, urzędników, obywateli i wszystkich tych, którzy swoimi pomysłami mogą wesprzeć transformację polskiego sektora publicznego, stanowi komplementarne działanie dla oferty Grupy PFR.

- **Zaangażowanie KPK w działania.** W Polsce Krajowy Punkt Kontaktowy (KPK) pełni funkcję informacyjną i promocyjną programów *Horyzont 2020*. Rekomenduje się rozważenie uczestnictwa KPK w konferencjach o dużym zasięgu oraz angażowanie w projekty trzech instytucji, dzięki czemu przedsiębiorcy i start-upy będą mieli możliwość zapoznania się z ofertą programów wsparcia UE.

- **Kreowanie zespołowych działań nie tylko wewnątrz Grupy PFR, lecz także między innymi aktorami ekosystemu – facylitacja.** Rekomendowane jest, aby dążyć do tego, by jednostki administracji publicznej, które należą do ekosystemu innowacji, działały jako zespół – w pełnym porozumieniu ze sobą i z resortami je nadzorującymi. To założenie leżało u podstaw stworzenia Grupy PFR, jednak nie wszyscy publiczni aktorzy ekosystemu włączeni są w Grupę. **Rekomendowane jest zapełnienie tej luki zintensyfikowaną współpracą Grupy PFR z publicznymi partnerami.**

- **Rozwój na szczeblu współpracy regionalnej.** Nacisk na współpracę na szczeblu regionalnym (instytucjonalną oraz w zakresie programów wsparcia). Możliwość dotarcia z informacją, wsparciem, narzędziami do większej liczby odbiorców (przedsiębiorców). Skoordynowane działania oparte na regionalnych komórkach/instytucjach wspierających przedsiębiorców. Tworzenie sieci biur/przedstawicielstw w regionach.

- **Współpraca z instytucjami z zakresu designu.** Od lat polska szkoła designu oraz wzornictwa przemysłowego jest ceniona na świecie. Równocześnie nadal w kontekście komercjalizacji główny punkt ciężkości kładzie się na technologię i wspieranie działań z zakresu nauk ścisłych. Uczelnie techniczne i ośrodki technologiczne są kluczowym elementem ekosystemu innowacji, jednakże ważne jest nie tylko pytanie: „Co sprzedać?", lecz także: „Jak to sprzedać?" oraz „Jak to opakować?". **Wskazuje to na potrzebę pogłębiania współpracy z uczelniami i ośrodkami artystycznymi.** Ośrodki związane ze sztuką użytkową, architekturą, projektowaniem mają potencjalnie do zaoferowania ważny i istotny wkład w rozwój innowacyjnych inicjatyw i produktów. Ponadto metodyka designu przenika w coraz większym stopniu również do innych dziedzin – niezwiązanych bezpośrednio ze sztuką, a będących np. inspiracją dla innowacyjnych metod zarządzania lub kreatywnego opracowywania nowych produktów.

Współpraca zewnętrzna. Z instytucjami zagranicznymi

- **Udział w krajowych i międzynarodowych sieciach, grupujących instytucje wspierające biznes.** Uczestnictwo w stowarzyszeniach i sieciach wspierających innowacyjność, działania proeksportowe, promocja inwestycji oraz inne działania realizowane w obrębie Grupy PFR tworzą potencjał do wymiany wiedzy i *know-how*, uczenia się od bardziej zaawansowanych instytucji zagranicznych, pozyskiwania kontaktów do wspólnych przedsięwzięć. Również obsługa na rynkach zagranicznych nie musi w 100% być oparta na zasobach krajowych, ale może być realizowana na drodze współpracy z instytucjami partnerskimi działającymi na danym rynku. Dodatkowo w ramach współpracy z instytucjami międzynarodowymi rekomenduje się realizowanie programu stażowego dla pracowników instytucji prorozwojowych w analogicznych agencjach w krajach UE.

- **Organizacja i udział w konferencjach międzynarodowych.** Konferencje międzynarodowe to huby, które integrują zróżnicowanych aktorów wielu ekosystemów innowacyjności. Instytucje Grupy PFR powinny brać w takich wydarzeniach udział – rekomendowane jest wysyłanie wspólnych delegacji. Równocześnie Grupa PFR może sama być organizatorem podobnych wydarzeń lub partnerem w kraju, np. wydarzenie takie

może mieć miejsce jako rozszerzenie formuły PAIH Forum Biznesu (wcześniej PAIH Expo), które Polska Agencja Inwestycji i Handlu organizowała w Warszawie.

Współpraca zewnętrzna. Partnerzy biznesowi

- **Startup monitor.** Platforma taka pełni funkcję bazy danych oraz narzędzia wymiany doświadczeń na temat start-upów i ekosystemu, w którym działają (informacje na temat doświadczenia ich założycieli i liderów oraz dane dotyczące formy prawnej, zatrudnienia, udziałów, inwestycji, wyników, inicjatyw, jak również start-upowych hot spotów na terenie miast, regionów oraz inicjatyw agencji rządowych w kontekście start-upów). Rekomendowany rozwój takiego narzędzia.

- **Wspieranie prywatnych inicjatyw rozwoju przedsiębiorczości**. Grupa PFR może wspierać prywatne jednostki wspierające młode firmy, takie jak np. AIP, prowadzone przez Fundację Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – największą w tej części Europy sieć inkubatorów przedsiębiorczości. Wsparcie tego typu podmiotów odbywać się może na poziomie partnerstwa strategicznego oraz wsparcia merytorycznego. Możliwe są też wspólne inicjatywy tworzące np. nowe przestrzenie dla młodych przedsiębiorców. Rekomendowane jest nawiązanie kontaktów w krótkim okresie, oraz rozwój długofalowej współpracy.

- **Kreowanie programów stażowych i mentoringowych**, w których duże i średnie przedsiębiorstwa udostępniają swoje zasoby i wiedzę start-upom oraz innowatorom. Programy takie pozwolą innowatorom zdobyć nie tylko wiedzę z rynku krajowego, lecz także – jeżeli partnerem będą firmy zagraniczne – wiedzę z rynków globalnych. Sieć biur zagranicznych PAIH, a także szerokie kontakty z inwestorami zagranicznymi w Polsce tworzą potencjał pozyskania tego typu partnerów.

- **Kreowanie przestrzeni coworkingowych oraz innowacyjnych hubów biznesowych.** Grupa PFR posiada doświadczenie związane z utworzeniem CDT, Centralnego Domu Technologii, współdzieli również budynek z potencjalnym partnerem – firmą WeWork, oferującą elastyczny dostęp do przestrzeni biurowej i coworkingowej. Jedna z takich przestrzeni znajduje się w budynku przy ul. Kruczej 50 w Warszawie, w którym swoje siedziby mają PFR oraz PAIH. Utworzenie takiej przestrzeni biurowej samodzielnie lub w partnerstwie z wyspecjalizowanym partnerem jest nie tylko zabiegiem korzystnym wizerunkowo, lecz także stanowi namacalną i wartościową usługę dla ekosystemu innowacji.

Narzędzia komunikacji zewnętrznej

- **Wydarzenia promocyjne jako narzędzie kreowania dyskusji o innowacyjności.** Rekomendowana jest organizacja własnego wydarzenia promującego polskie rozwiązania i spółki technologiczne, oraz przybliżającego innowacje ze świata. Pozwoli to moderować trzem instytucjom dialog w ekosystemie innowacji w Polsce oraz tworzyć jego spójny obraz na zewnątrz kraju.

- **Organizacja szkoleń jako narzędzie promocyjne.** Szkolenia i programy mentoringowe niosą wiele korzyści dla oferty Grupy PFR. Przede wszystkim dostarczają przedsiębiorstwom wiedzę i umiejętności. Pozwalają również na rozwój sieci kontaktów. Są także doskonałym narzędziem komunikacji i promocji, kreującym Grupę jako profesjonalny i proaktywny podmiot oraz pozwalającym dotrzeć z przekazem do konkretnych klientów. Rekomendowane są tego typu inicjatywy – dalszy rozwój obecnych oraz podejmowanie nowych.

- **Budowanie tożsamości i wizerunku kraju.** W strukturach Grupy PFR znajdują się podmioty dedykowane promocji Polski i polskiej gospodarki. Naczelnym podmiotem jest Polska Agencja Inwestycji i Handlu. Wskazane są działania nastawione na kreowanie pozytywnego wizerunku kraju oraz jego promocję. PAIH, jako naczelny podmiot Grupy dedykowany promocji polskiej gospodarki, może doskonalić dotychczas prowadzone działania inspirując się dobrymi przykładami gospodarek rozwiniętych.

  Warto pokrótce przypomnieć kluczowe działania w tym obszarze realizowane przez PAIH, z nałożoną perspektywą doświadczeń zachodnich. Wśród działań tych jest to, aby:

  - wypracować spójny przekaz promocyjny i markę kraju lub przynajmniej polskiego ekosystemu biznesowego;
  - wykreować strategię promocji wykorzystującą opracowany przekaz i markę;
  - pozyskać zestaw materiałów promocyjnych – logotypy, typografię, zdjęcia i grafiki promocyjne, wzorce przekazów medialnych;
  - zarządzać ogólnodostępnym bankiem z powyższymi materiałami – analogicznym do fińskiego portalu brand.estonia.ee;
  - zachęcać podmioty zewnętrzne do używania wypracowanych materiałów oraz proaktywnie propagować umacnianie wizerunku kraju przez podmioty publiczne oraz prywatne (wiodąca rola w tym zakresie).

  PAIH realizuje działania w tym obszarze w sposób planowy i nastawiony na długi okres. Działania z zakresu promocji wspierane są również przez inne organizacje. Kluczowe jest, aby polski system wsparcia rozwoju brał pod uwagę, że budowa wizerunku to zadanie długofalowe, stałe i realizowane w dalekim horyzoncie czasowym.

3.3. Kompetencje i kultura organizacyjna

Teza 1. Innowacja zaczyna się od kultury organizacyjnej. Zrozumienie potrzeb innowatorów i wspieranie ich rozwoju nie jest możliwe bez wewnętrznej kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy i innowacjom.

Pytanie: Jak rozwinąć spójną wewnętrznie kulturę organizacyjną sprzyjającą lepszej współpracy, kreowaniu wewnętrznych innowacji, głębszemu zrozumieniu zmieniających się potrzeb innowatorów (klientów) i skuteczniejszemu wspieraniu ich rozwoju?

Rekomendacje

Działania krótkoterminowe

- Spójna transformacja kultur organizacyjnych, m.in. poprzez:

- przeprowadzenie sondy wśród pracowników trzech organizacji na temat aktualnego stanu kultury organizacyjnej, wartości, wzajemnej współpracy (ewaluacja *ex ante*), identyfikacja zaangażowanych w zmianę pracowników spoza kadry zarządzającej (oddolnych ambasadorów zmiany);
- powołanie stałego międzyinstytucjonalnego zespołu ds. transformacji kultury organizacyjnej, włączającego do wspólnej pracy wybranych pracowników (ambasadorów zmiany) wraz z decyzyjnymi reprezentantami HR-ów oraz członkami zarządów.
- warsztatowe doskonalenie podejścia do najważniejszych wspólnych wartości łączących organizacje, zmapowanie brakujących lub wymagających poprawy obszarów kultury organizacyjnej oraz wypracowanie strategii transformacji kultur organizacyjnych (najlepiej z pomocą zewnętrznego moderatora/facylitatora zmiany);
- określenie zakresu potrzebnych zmian w każdej z organizacji z osobna, w tym w szczególności wzięcie pod uwagę następujących zagadnień: dlaczego warto wdrożyć spójną kulturę organizacyjną?, jakie to ma znaczenie dla zaangażowanych organizacji, co chcemy osiągnąć: jakie konkretne zmiany, jaki jest aktualny punkt wyjściowy w każdej organizacji i do czego zmierzamy, jak będziemy mierzyli zaistnienie zmian i ich efekty?
- rozpoczęcie wdrażania wypracowanej strategii na obszarze wspólnym oraz wewnętrznym każdej z organizacji.

- **Dalsze doskonalenie w zakresie procesów kadrowych** w organizacjach prorozwojowych – na podstawie inspiracji zaobserwowanych w instytucjach zachodnich. Poza oczywistymi elementami HR-u, takimi jak stawianie celów, oceny roczne, regularne przeglądy pracownicze oraz transparentne zasady ewaluacji, nagradzania i awansowania pamiętać należy również, że instytucje zachodnie bardzo zwracają uwagę na awanse poziome. Elastyczne i otwarte możliwości rozwoju w ramach różnych komórek i projektów są wartościami cenionymi w siostrzanych ekosystemach.
- Doświadczenia krajów zachodnich uczą, że doskonalenie kultury organizacyjnej (w tym wprowadzanie do niej zmian) jest procesem trudnym, czasochłonnym, wymagającym wyczucia oraz wiążącym się ze zwiększonym prawdopodobieństwem napotkania barier. Ważne jest, by organizacje doskonalące kulturę organizacyjną były gotowe na wystąpienie trudności i na potencjalne cząstkowe porażki, mając jednak na horyzoncie cel, jakim jest całościowy sukces w uzyskaniu **doskonalszej kultury organizacyjnej**.

Działania długofalowe

- **Rozwój kompetencji Project Managerów kierujących zespołami.** Rozwijanie i wzmacnianie partycypacyjnego i wspierającego stylu zarządzania, w tym rozważenie udziału w zewnętrznych programach rozwoju organizacyjnych kompetencji liderskich, zainicjowanie wewnętrznych projektów rozwijających kompetencje przywódcze.
- Wprowadzenie i podtrzymywanie **nawyku wzajemnego udzielania informacji zwrotnej** (*feedback*) i jednoczesne motywowanie kadry kierowniczej do jej przyjmowania – poprzez regularne treningi i doskonalenie tej umiejętności wśród wszystkich pracowników.
- **Wzmacnianie roli kadry kierowniczej** koncentrującej się na rozwoju, inspirowaniu i zachęcaniu pracowników do działania, a nie jedynie na kontroli.
- **Stymulowanie wewnętrznych innowacji** poprzez stałe eksperymentowanie i podważenie *status quo*, zwiększanie otwartości kadry kierowniczej na popełnianie błędów i porażek, w tym zachęcanie całej załogi do dzielenia się wyciągniętymi wnioskami, zebranym doświadczeniem.
- **Utworzenie i udostępnienie przestrzeni kreatywnych dla pracowników** oraz upowszechnienie ich wykorzystania w codziennej pracy: angażowanie pracowników w regularne warsztaty kreatywne (np. na temat szukania i wypracowywania nowych sposobów zwiększania satysfakcji z pracy, usprawnienia organizacji pracy, procesów, usług, poszukiwania nowej wiedzy o kliencie, definiowania problemów, projektowania rozwiązań itd.).

- **Budowa *Employer Branding*** poprzez rozwijanie pozytywnego *Employee Experience*, stały monitoring poziomu satysfakcji pracowników, rozwijanie *Employer Value Proposition* dla pracowników, w tym wspólnego projektowania i wdrażania dodatkowych benefitów (np. sabbatical – dodatkowego płatnego urlopu jako nagrody dla lojalnych pracowników długością stażu pracy lub za ponadprzeciętne osiągnięcia, a jednocześnie środka zaradczego, zmniejszającego ryzyko wypalenia zawodowego).
- **Projektowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego i udrożnienie awansów poziomych** – stworzenie formalnych ułatwień w zakresie elastycznych i otwartych możliwości rozwoju w ramach różnych komórek i projektów, np. w przypadkach uzasadnionych brakiem perspektyw dalszego rozwoju kompetencji, brakiem dopasowania lub ryzykiem wypalenia zawodowego.
- **Odchodzenie od hierarchicznej i silosowej organizacji pracy** na rzecz płaskiej/projektowej, współdzielenie zasobów i wiedzy.

Teza 2. W czasach permanentnej zmiany (VUCA) żadna organizacja nie może stać w miejscu, najwyższym priorytetem powinno być wzmacnianie i rozwijanie wewnętrznych kompetencji.

Pytanie: W jaki sposób organizacje mogą wzmacniać i rozwijać wewnętrzne kompetencji pracowników? Jakimi działaniami, jaką strategią?

Rekomendacje

Działania krótkoterminowe

- **Umożliwianie pracownikom wykorzystania pewnej puli godzin pracy na podnoszenie kwalifikacji/szkolenia we własnym zakresie** – stworzenie większej przestrzeni czasowej do regularnego, swobodnego podnoszenia kwalifikacji i rozwoju kompetencji, np. ustalona liczba godzin pracy w roku, która powinna zostać przeznaczona na rozwój w różnych formach (wzorem sprawdzonej norweskiej praktyki *Wyzwanie 50 godzin* – pracodawca udostępnia 50 godzin pracy do samodzielnego zagospodarowania pod kątem rozwoju własnych kompetencji).
- Nacisk na **szkolenia z zakresu doskonalenia umiejętności językowych**, szczególnie mniej popularnych języków obcych – osoby ze znajomością tych języków są trudne do pozyskania z rynku (np. język koreański lub fiński). Szkolenia takie mogły być realizowane w ramach Szkoły Języków Obcych PFR stworzonej dla pracowników Grupy.
- Wprowadzanie **programu wymiany pracowników** w formie zagranicznych staży/wymiany praktyk z organizacjami partnerskimi, które są odpowiednikami instytucji polskich w bardziej rozwiniętych zagranicznych ekosystemach innowacji.

- Organizacja **staży** dla nowych i obecnych pracowników odbywanych w ZBH. Nabranie perspektywy z punktu widzenia biura zagranicznego może pomóc w lepszym zrozumieniu obowiązków wykonywanych w centrali. Natomiast dla nowych pracowników perspektywa pracy zagranicznej może być dodatkowym atutem PAIH, którym przyciągnie do siebie nowe talenty.
- Zapewnienie pracownikom możliwości poznania środowiska biznesowego oraz możliwości zdobycia doświadczenia we współpracy z biznesem. Pozyskiwanie do organizacji osób z doświadczeniem zawodowym z sektora prywatnego.

Działania długofalowe

- **Stopniowa rezygnacja z realizacji odgórnie projektowanych programów na rzecz podejścia skoncentrowanego na innowatorze (kliencie)**: eksperymentowanie na polu świadczenia niefinansowych usług bezpośredniego wsparcia i doradztwa, aby stale uczyć się, co i jak działa na gruncie danej gospodarki i społeczności innowatorów, oraz nieustannie weryfikować obszary i odkrywać nisze, w których dane wsparcie będzie najefektywniejsze.
- **Wprowadzanie i zwiększanie skali proaktywnych, indywidualnych form wsparcia**, wymagających od kadry rozwijania nowego zestawu umiejętności i kompetencji związanych z bezpośrednią opieką i świadczeniem usług rozwojowych na rzecz konkretnego beneficjenta o często bardzo specyficznych, branżowych potrzebach (zwiększanie kompetencji organizacji poprzez gromadzenie kapitału bezpośredniego doświadczenia i wiedzy eksperckiej zamiast zlecania usług zewnętrznym ekspertom, podwykonawcom i operatorom).

Teza 3. Świadczenie bezpośrednich usług dla przyszłych innowatorów wymaga wykształcenia kompetencji przyszłości wśród kadr instytucji rozwoju.

Pytanie: Jakie kierunki rozwoju oraz obszary kompetencyjne warto wzmacniać, żeby sprostać rosnącym wyzwaniom oraz potrzebom zarówno obecnych, jak i przyszłych innowatorów? W jakie konkretne kompetencje warto już teraz inwestować?

Rekomendacje

Działania krótkoterminowe

- **Rewizja wymaganych kompetencji** wśród nowych pracowników – wzmocnienie w rekrutacjach następujących oczekiwań:
    - kompetencje przyszłości (myślenie projektowe, analiza danych, prognozowanie trendów);
    - kompetencje „miękkie”/społeczne, tj. współpraca w interdyscyplinarnym zespole, skłonność do eksperymentowania, nieszablonowe i krytyczne myślenie, empatia, osobiste zaangażowanie, tolerowanie niepewności oraz wytrzymałość i odporność na kryzysy i porażki.
- **Wsparcie doradczo-mentoringowe** dla działów HR w zakresie oceny kompetencji związanych z innowacyjnością.
- Zmapowanie istniejących zasobów kadrowych (talentów) **z doświadczeniem i/lub potencjałem do rozwoju kompetencji** przyszłości m.in. w zakresie analizy danych, analizy czynników zmian (trendy, niepewności), myślenia projektowego, przyszłościowego i projektowania ścieżek doświadczeń klienta itp.
- Zacieśnienie współpracy polskich instytucji wsparcia rozwoju poprzez zawiązanie **stałych Zespołów Kompetencji Przyszłości wyspecjalizowanych w analizie danych, prognozowaniu trendów i myśleniu projektowym oraz przyszłościowym (*future thinking*)**. Nabór do ww. zespołów przeprowadzony na podstawie wewnętrznej rekrutacji spośród pracowników instytucji: zespoły będą dedykowane identyfikacji, badaniu i rozwijaniu kompetencji przyszłości w zakresie każdej z trzech organizacji. W dalszej kolejności ewentualne rekrutacje zewnętrzne.

  Działanie możliwe do inauguracji w relatywnie krótkim terminie. Jednakże działanie takiego zespołu powinno mieć już charakter stały i **długofalowy**.
- Organizacja cyklicznych, wewnętrznych warsztatów i praktycznych treningów potrzebnych umiejętności, wykorzystanie możliwości studiów i szkoleń zewnętrznych.
- Ww. specjaliści ds. prognozowania trendów przyszłości powinni zostać wydelegowani do udziału w dedykowanym programie szkoleniowym (np. International Certified Future Strategist (ICFS)[43]).

43 https://www.certifiedfuturestrategist.com/

Działania długofalowe

- **Zwiększanie wagi kompetencji „miękkich”** (zwłaszcza w zakresie współpracy zespołowej, komunikacji interpersonalnej, dobrego przywództwa, coachingu, mentoringu) oraz tzw. kompetencji przyszłości (np. nieszablonowego, krytycznego myślenia, kreatywności, empatii, ciekawości, eksperymentowania i rozwiązywania złożonych problemów, odporności na kryzysy i porażki), zarówno podczas rekrutacji nowych pracowników, jak i organizowanych szkoleń. Kompetencje miękkie powinny funkcjonować w **harmonii i synergii** z kompetencjami **„twardymi” oraz analitycznymi**.
- **Rozwijanie i/lub pozyskiwanie z rynku umiejętności w zakresie analizy danych (*data science)*, myślenia projektowego (*design thinking*) oraz prognozowania przyszłości (*foresight*)** postrzeganych jako kompetencje niezbędne, aby w przyszłości świadczyć użyteczne usługi wsparcia innowatorów.
- Postawienie na **rozwój nowych kompetencji** (wybiegających poza administrowanie programami i instrumentami wsparcia finansowego), związanych z bezpośrednią opieką i świadczeniem usług rozwojowych na rzecz konkretnego beneficjenta o często bardzo specyficznych, branżowych potrzebach (np. w roli mentora/opiekuna start-upu, doradcy biznesowego, doradcy eksportowego na dany rynek zagraniczny, specjalisty branżowego/rynkowego), eksperta ds. transformacji cyfrowej czy gospodarki cyrkularnej itp.). Takie podejście zapewni rozwijanie potrzebnych rynkowo kompetencji wśród pracowników organizacji oraz wzbogacenie oferty bezpośrednich usług w miejsce usług dotychczas zlecanych zewnętrznym wykonawcom/operatorom programów/podwykonawcom projektów.

4

Podsumowanie

4. Podsumowanie

Niniejsze opracowanie jest efektem pogłębionej analizy polskiego ekosystemu innowacji (w szczególności w zakresie działań instytucji Grupy PFR), przeglądu dobrych praktyk zagranicznych ekosystemów, szeregu warsztatów z zakresu projektowania oferty i tworzenia scenariuszy przyszłości, a także przeglądu dostępnej literatury przedmiotu oraz oficjalnych dokumentów i publikacji oraz wielu godzin konsultacji z ekspertami wyspecjalizowanymi w budowaniu kompetencji i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Zestawienie wielu źródeł wiedzy, opinii ekspertów, rozwiązań oferowanych przez inne kraje pozwoliło na poszerzenie perspektywy, spojrzenie z lotu ptaka na cały ekosystem innowacyjności w Polsce oraz ekosystemy zagraniczne, a także wzięcie pod lupę każdej z trzech instytucji oraz całej Grupy PFR w kontekście ich roli i wyzwań w ekosystemie.

Osiągnięty został cel pracy w postaci zebrania fundamentalnych dobrych praktyk od instytucji zagranicznych, przeanalizowania ich w ramach obszarów kluczowych (współpraca, kompetencje, oferta), stworzenia potencjalnych scenariuszy przyszłości oraz sformułowania rekomendacji biorących pod uwagę bieżące i przyszłe wyzwania, do rozwiązania których polskie instytucje prorozwojowe mają pełen potencjał – już dzisiaj realizowany, a mający przestrzeń do dalszego doskonalenia.

Jednym z założeń Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju było to, iż ekosystem innowacji powinien „zapewniać wsparcie na wszystkich etapach rozwoju produktu, zróżnicowane w zależności od zdefiniowanego potencjału i potrzeb". Kierując się tym założeniem, w niniejszym projekcie dokonano osadzenia poszczególnych metod pracy i źródeł danych w ramach sześciu etapów rozwoju innowacji, którymi są: konceptualizacja, badania i rozwój, weryfikacja pomysłu, wzrost potencjału, skalowanie, zrównoważony rozwój.

Realizacja projektu zaowocowała potwierdzeniem tezy, iż koordynacja działań poszczególnych instytucji oraz tworzenie spójnej oferty dla przedsiębiorców i innowatorów na podstawie analizy trendów, wyzwań i scenariuszy przyszłości pozwoli na stworzenie inkluzywnego ekosystemu innowacyjności, efektywnie funkcjonującego w warunkach nagłych, nieprzewidywalnych i niejednorodnych zmian społecznych, technologicznych, biznesowych oraz wynikających z nich zmiennych oczekiwań i potrzeb klientów. Przedstawione w dokumencie rekomendacje wskazują na sposoby realizacji tej tezy przy wykorzystaniu potencjału trzech instytucji.

Sensem udziału instytucji sektora publicznego w zaawansowanych ekosystemach jest ich właściwe moderowanie, integrowanie różnych grup interesariuszy, tworzenie i korzystanie z sieci kontaktów, sprzyjanie rozwijaniu „gotowości" społeczeństwa do absorbowania i kreowania innowacji. Nie będzie to jednak możliwe bez wykształcenia odpowiedniej kultury innowacji, pielęgnowania i rozwijania postaw i relacji zorientowanych na permanentne uczenie się i zmianę nawyków, zarówno jednostek, jak i całych organizacji funkcjonujących w warunkach ciągłej zmiany. Istotnym czynnikiem sukcesu będzie niewątpliwie nieustanne analizowanie przyszłych trendów i wyzwań, pozwalające na szybkie identyfikowanie zachodzących zmian i reagowanie na nie oraz utrzymanie ciągłości i efektywności działań w niepewnych warunkach.

Celem Grupy PFR powinno być nie tylko skoordynowanie działań aktualnie realizowanych, lecz także dążenie do pełnego i kompleksowego pokrycia wsparcia, zarówno w zidentyfikowanych dotąd obszarach (BIZ, B+R, start-upy, MŚP, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, edukacja, promocja, działania regionalne i lokalne, korygowanie rynku, pobudzanie sektorów strategicznych, tworzenie popytu na innowacje, optymalizacja systemu wsparcia), jak i w kolejnych obszarach, wynikających ze wspólnej analizy przyszłych trendów i wyzwań.

Sprzyjać temu będą pogłębienie wzajemnej znajomości poszczególnych spółek Grupy oraz optymalizacja systemu wsparcia poprzez współdzielenie zasobów, wymianę kontaktów i realizację wspólnych projektów, w tym opracowywanie i testowanie nowych form wspierania beneficjentów i świadczenia usług.

Umacnianiu innowacyjnej i sprzyjającej innowacyjności kultury organizacyjnej powinien towarzyszyć nieustanny rozwój kompetencji pracowników, inspirowanie ich do ciągłego uczenia siebie i innych, jak również oduczania się i uczenia na nowo w warunkach permanentnej zmiany. Zmiana i integracja kultur organizacyjnych poszczególnych spółek i całej Grupy to niewątpliwie proces skomplikowany, wieloetapowy, który powinien opierać się na doskonaleniu najważniejszych wspólnych wartości łączących organizacje. Daje ona również szansę dla kierownictwa omawianych organizacji, by poprzez zaangażowanie i pełne poparcie kreowanych procesów doskonalących działanie agencji przyczyniać się do wykreowania nowych „success stories" i przyjęcia roli twórców sukcesu polskiego ekosystemu prorozwojowego.

Spójne, zintegrowane i zoptymalizowane działania trzech organizacji partnerskich, ukierunkowane na kompleksowe wsparcie grup docelowych w zakresie rozwoju innowacyjności, podparte solidną analizą przyszłych trendów, przyczynią się dodatkowo do budowania rozpoznawalnej marki Polski innowacyjnej, a co za tym idzie, zaowocują przyciąganiem inwestycji zagranicznych z branż zaawansowanych technologicznie oraz ułatwią funkcjonowanie firmom polskim na rynkach międzynarodowych poprzez wykorzystanie efektu kraju pochodzenia.

5.

Załączniki

Załącznik 1. Cechy rozwiniętych ekosystemów innowacyjności – rozszerzenie

Poniżej znajduje się rozszerzenie informacji zawartych w podrozdziale „Polski ekosystem innowacyjności: jego potrzeby i możliwości wspierania przedsiębiorczości" w ramach publikacji Next Step Poland Guidebook. Niniejszy załącznik jest rozszerzeniem i uzupełnieniem wszelkich treści, które można znaleźć w publikacji głównej – niezmiernie zachęcamy do jej lektury.

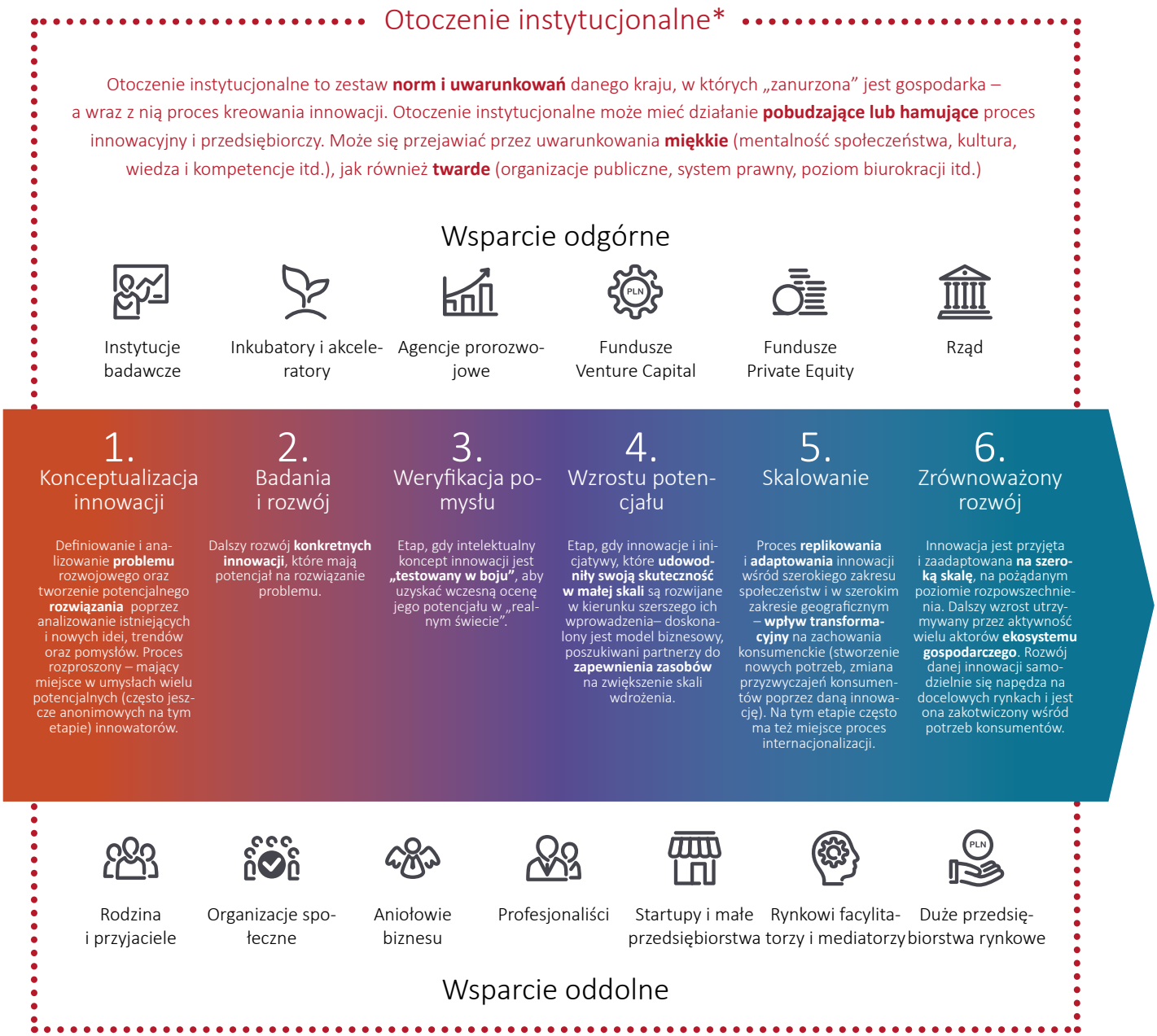
Na samym początku należy powtórzyć i przytoczyć podstawy stanowiące fundament rozważań o ekosystemie innowacyjności oraz możliwościach wspierania go. W centrum każdego ekosystemu innowacyjności znajduje się **proces generowania innowacji**, bowiem innowacyjność, w tym tworzenie nowych rozwiązań, uznawana jest od przynajmniej dwóch dekad za jeden z motorów napędzających rozwój gospodarczy.

Polityka innowacyjności jest częścią polityki ekonomicznej powszechnie stosowanej przez państwa rozwinięte i rozwijające się – jednak w zależności od aktywności rządów poszczególnych państw ma inny zakres i formę. W gospodarkach wysoko rozwiniętych polityka innowacyjności przyjmuje postać złożonych procesów, angażujących wielu różnych interesariuszy, sprawiając, że działania poprowadzone przez władze krajowe przyjmują formę planowaną i systemową. W takich przypadkach również kompetencje oraz powiązania poszczególnych instytucji przenikają się do tego stopnia, że powstałe struktury określono mianem ekosystemów. W literaturze przedmiotu nazywa się je zaawansowanymi, dojrzałymi lub rozwiniętymi.

Instytucje będące elementami ekosystemu działają w celu jak najlepszego dopasowania oferowanych form wsparcia do etapu rozwoju innowacji. Liczba i jakość powiązań między nimi pozwalają na odróżnienie zaawansowanych ekosystemów innowacyjności od tych o mniej dojrzałym charakterze. O stopniu rozwoju danego ekosystemu świadczy także dostępność i dopasowanie wsparcia do poszczególnych etapów procesu powstawania innowacji. Najbardziej zaawansowane ekosystemy innowacji charakteryzują się występowaniem wsparcia (w odpowiednim rodzaju i formie) dostosowanym do potrzeb przedsiębiorców na każdym etapie procesu innowacyjnego – od idei, przez wdrożenie, do skalowania. Dlatego w niniejszym podrozdziale za punkt odniesienia dla prezentacji cech zaawansowanych ekosystemów przyjęto cykl życia innowacji.

Na rysunku 1. przedstawiono następujące po sobie etapy w modelowym procesie powstawania i komercjalizacji innowacji. Zostały one wpisane w otoczenie instytucjonalne, które tworzą podmioty zainteresowane powstawaniem instytucji np. organy administracji centralnej i samorządowej, uczelnie, start-upy, mikro-, małe i średnie, a także duże przedsiębiorstwa oraz społeczeństwo. Istotą procesu są wzajemne powiązania pomiędzy tymi podmiotami.

Rysunek 1. Cykl życia innowacji



Źródło: IDIA – idiainnovation.org, zmodyfikowane

* „instytucje" w ujęciu ekonomicznym rozumiane są nie jako organizacje, lecz jako zestaw norm (formalnych i nieformalnych) kształtujących zachowania wszelkich podmiotów (konsumentów, przedsiębiorców, urzędników itp.) w gospodarce.

1. Etap konceptualizacji innowacji (*ideation*)

Na tym etapie generowane są nowe pomysły i rozwiązania, które mogą zoptymalizować procesy i usługi w danej gospodarce. Dotyczą one w równym stopniu poziomu indywidualnych osób, startupów, mikro- i małych przedsiębiorstw, jak również tych większych. Wśród najważniejszych cech dojrzałych ekosystemów w tej fazie powstawania innowacji należy wymienić następujące:

- **Kształtowanie kultury przedsiębiorczości i innowacyjności w społeczeństwie.** Współpraca z organizacjami promującymi kulturę przedsiębiorczości, w tym rola mediów w kształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy oraz rozwój kompetencji przedsiębiorczych w toku edukacji formalnej i pozaformalnej. Programy i działania mające na celu integrowanie takich instytucji oraz inicjowanie ich współpracy oraz wspólnych projektów. Efektem takich działań może być wzrost skali i zasięgów inicjatyw edukacyjnych w zakresie innowacyjności, np. ich powszechna obecność zarówno w społeczeństwie, jak i włączanie ich w inicjatywy o szerokim zasięgu.

Fundacja Créate (Madryt) – organizacja wspierająca edukację w zakresie kreatywności. Fundacja nie tylko dociera do dzieci i młodzieży, lecz także daje im szansę zapoznania się ze środowiskiem biznesowym i innowacyjnym. Robi to poprzez organizowanie dla dzieci konkursów startupowych w czasie dużych wydarzeń i konferencji (m.in. konkurs pitchingowy na międzynarodowej konferencji startupowej *South Summit* w Madrycie).

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa fundacioncreate.org

- **Tworzenie warunków do efektywnej współpracy interesariuszy ekosystemu.** Organizacja wydarzeń zarówno w skali międzynarodowej, które pozwalają na wymianę doświadczeń oraz aktywne łączenie różnych środowisk startupowych między sobą (wymiana wiedzy oraz inicjowanie nowych projektów), jak i lokalnej, które pozwalają na transfer wiedzy z poziomu globalnego do lokalnego. Przyjęcie przez aktorów ekosystemu zdefiniowanych ról i kompetencji.

Slush (Helsinki) – międzynarodowa konferencja startupowa, której korzenie sięgają już 2008 r. Tym, co wyróżnia wydarzenie, jest zaangażowanie społeczności akademickiej. Inicjatywa od początku stanowi efekt pracy studentów, w dużej mierze działających w ramach wolontariatu. **Więcej informacji:** oficjalna strona internetowa slush.org

- **Promowanie aktorów ekosystemu innowacji** tworzących przestrzeń coworkingową jako miejsca pracy i spotkań dla przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów, np. Centralny Dom Technologiczny, Startup Sauna (Aalto University, Helsinki), Area 31 (IE University, Madryt).

Startup Sauna (Aalto University, Helsinki) – przestrzeń coworkingowa stanowiąca miejsce pracy i spotkań dla przedsiębiorców oraz potencjalnych inwestorów. Celem Startup Sauna jest zebranie i skomunikowanie najważniejszych inicjatyw startupowych z północnej Europy. W ofercie Startup Sauna znajdują się: program stażowy dla absolwentów Uniwersytetu Aalto, program akceleracji dla młodych startupów, współtworzenie konferencji *SLUSH*.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa startupsauna.com

Area 31 (IE University, Madryt) – przestrzeń coworkingowa umiejscowiona przy prywatnym IE University w Madrycie. Stanowi hub dla przedsiębiorców, innowatorów i startupowców w obrębie kampusu uniwersyteckiego, a także innych szkół powiązanych ze sobą pod szyldem IE. Miejsce, w którym operuje akademicka jednostka Center for Entrepreneurship and Innovation.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa ie.edu/entrepreneurship/about/area-31

2. Etap badania i rozwój (*research and development*)

Po powstaniu idei następuje jej zbadanie i rozwój pod kątem potencjału do zaspokojenia konkretnych potrzeb lub rozwiązania konkretnych problemów. Prowadzone są prace badawcze i rozwojowe. Na tym etapie następują materializacja powstałej koncepcji oraz jej doprecyzowanie. Dojrzałe ekosystemy charakteryzują się następującymi atrybutami dla tej fazy.

- **Współpraca z instytucjami wspierającymi sektor B+R.** Ekosystem działa na rzecz wspierania badań naukowych i zainteresowania nimi podmiotów działających na zasa-

dach komercyjnych. Przedstawiciele ekosystemu współpracują z członkami analogicznych zagranicznych jednostek w celu wymiany dobrych praktyk w zakresie wspierania sektora B+R, biorą udział w ponadnarodowych inicjatywach i programach wypracowujących innowacyjne rozwiązania.

eureka
innovation beyond borders

Koordynacja uczestnictwa w programie ***EUREKA*** – *EUREKA* to inicjatywa zrzeszająca 41 państw UE i Europy, której celem jest wspieranie współpracy ponadnarodowej w zakresie B+R. Funkcjonuje ona od 1995 r.; zarówno Polska, jak i Hiszpania są jej członkami.

W przypadku Hiszpanii podmiotem koordynującym jest CDTI (Centre for the Development of Industrial Technology), podlegający pod ministerstwo ds. gospodarki. W efekcie działania nastawione na komercjalizację B+R oraz realizacja programów takich jak *EUREKA* są blisko biznesu oraz innych instytucji probiznesowych. Przykładowo, zagraniczni reprezentanci CDTI często umiejscowieni są w biurach hiszpańskiej agencji proeksportowej ICEX.

Kontrprzykład: koordynacja uczestnictwa Polski w inicjatywie *EUREKA* leży poza Grupą PFR – powierzona została Narodowemu Centrum Badań i Rozwoju.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa eurekanetwork.org
oraz oficjalna strona internetowa gov.pl/web/ncbr

- **Wspieranie inicjatyw nastawionych na wzmacnianie interdyscyplinarnych projektów naukowych oraz współpracę uczelni o różnej specjalizacji z biznesem.** Dojrzałe ekosystemy wspierane są przez proinnowacyjne środowisko akademickie, które inspiruje interesariuszy ekosystemu do poszukiwania innowacji. Sprzężeniem zwrotnym jest powstawanie kompleksowych ofert dedykowanych jednostkom naukowym, które pochodzą z sektora prywatnego. Interdyscyplinarne projekty naukowe łączą kompetencje różnych profili edukacji wyższej (techniczne, biznesowe, artystyczne).

Aalto University

Aalto University (Helsinki) – uczelnia, która powstała z połączenia Helsińskiego Uniwersytetu Technicznego, Helsińskiej Szkoły Biznesu oraz Helsińskiej Szkoły Sztuki i Projektowania w celu kompleksowego wspierania procesu tworzenia i rozwoju innowacyjnych firm technologicznych. Uczelnia zachęca do odpowiedzi na pytania: „Jaki produkt sprzedawać?" (kompetencje techniczne), „W jaki sposób to robić?" (kompetencje biznesowe) oraz „Jak atrakcyjnie zapakować i zareklamować?" (kompetencje artystyczne).

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa aalto.fi/en

- **Integracja środowiska akademickiego zajmującego się transferem wiedzy i technologii**. Zaawansowane ekosystemy innowacji zakładają integrację środowiska zawodowego zajmującego się transferem wiedzy i technologii w warunkach akademickich oraz promują wymianę dobrych praktyk, myślenie produktowe, nastawienie na realia rynkowe. Wspierają rozwój kompetencji zawodowych pracowników centrów transferu technologii. W ramach zrzeszeń przedstawicieli uczelni rozwijana jest współpraca w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych oraz inicjowane są działania proinnowacyjne o charakterze ogólnokrajowym. Przedstawiciele uczelni, centrów transferu technologii inicjują i opiniują zmiany prawne, dokumenty strategiczne oraz działania podejmowane przez uprawnione organy w zakresie polityki innowacyjnej państwa.

PACTT
Porozumienie Akademickich Centrów Transferu Technologii

W grudniu 2015 r. przedstawiciele poniższych centrów transferu technologii postanowili utworzyć **Porozumienie Akademickich Centrów Transferu Technologii (PACTT)**, które jest dobrowolnym zrzeszeniem przedstawicieli uczelnianych jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie i komercjalizację własności intelektualnej. Porozumienie ma charakter ogólnopolski, a jego szeregi sukcesywnie zasilają nowi członkowie. Celem PACTT jest porozumienie reprezentacji członków z organami administracji publicznej, związkami pracodawców oraz innymi podmiotami działającymi na rzecz innowacji i współpracy nauki z biznesem. Uczelnie i jednostki naukowe reprezentowane w PACTT poprzez centra transferu technologii oferują dostęp do ponad 65 tys. naukowców w Polsce i ponad 14 tys. patentów i zgłoszeń patentowych.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa pactt.pl

- **Tworzenie dogodnych warunków dla wdrażania przez firmy innowacyjnych rozwiązań dla gospodarki i komercjalizacji rezultatów działalności B+R.** Działania te mają na celu zwiększenie zatrudnienia w obszarze badań i rozwoju w sektorze prywatnym, pobudzenie inwestycji w badania i rozwój firm, rozwój centrów B+R. W ramach tych działań wprowadzane są dodatkowe ulgi bądź zwolnienia podatkowe dla podmiotów w sektorach zaawansowanych technologii, dające m.in. możliwość odliczania kosztów ponoszonych na zakup wyposażenia bądź zatrudnienia odpowiedniej kadry.

gov.pl

IP Box. Z preferencyjnej stawki podatkowej w wysokości 5% mogą skorzystać osoby fizyczne i prawne prowadzące działalność B+R związaną z wytworzeniem, rozwojem lub ulepszaniem składnika własności intelektualnej. Polski katalog praw własności intelektualnej jest jednym z najszerszych na świecie, a obniżona stawka podatkowa – jedną z najniższych ze wszystkich krajów rozwiniętych. Dochód z tytułu praw własności intelektualnej musi zostać wypracowany i opodatkowany w Polsce. Podatnik będzie uprawniony do stosowania stawki podatku w wysokości 5% przez cały okres ochrony prawnej swoich praw własności intelektualnej.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa gov.pl/web/rozwoj-praca-technologia/ip-box

Ulga B+R. Wprowadzona przez Ministerstwo Finansów w 2016 r. ulga przewiduje dodatkowe odliczenie od podstawy opodatkowania wydatków poniesionych na działalność B+R pod warunkiem, że koszty kwalifikowane nie podlegają zwrotowi. Przewiduje szeroką gamę kosztów kwalifikowanych (poszerzoną od 2018 r.): wynagrodzenie i składki pracownicze, nabycie materiałów, surowców, specjalistycznego sprzętu innego niż środki trwałe, korzystanie z urządzeń badawczych, pozyskiwanie wyników prac B+R wykonanych przez jednostki naukowe, uzyskanie praw patentowych, odpisy amortyzacyjne (z wyłączeniem samochodów i budynków).

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa gov.pl/web/rozwoj-praca-technologia/ulga-na-badania-i-rozwoj

3. Etap weryfikacja pomysłu (*proof of concept*)

Na tym etapie realizowane są badania przemysłowe i eksperymentalne prace rozwojowe już pod kątem ich komercyjnego wdrożenia. Ich wyniki (jeśli będą pozytywne) w typowych sytuacjach umożliwią pełne zgłoszenie patentowe. Powstaje MVP (*minimum viable product*), czyli produkt spełniający minimum cech pozwalających na skorzystanie z niego przez konsumentów. W tym kontekście cechy rozwiniętych gospodarek są następujące.

- **Tworzenie przestrzeni pozwalającej na przeniesienie pomysłu z fazy planowania do fazy prototypu**, obiektu otwartego dla szerszej grupy odbiorców, dając możliwość tworzenia prototypów. Uwzględnienie aktorów działających w tym zakresie w ekosystemie innowacji.
- **Rozpowszechnienie wiedzy o cyklu rozwoju produktów oraz istocie designu.** Zarówno w fazie konceptualizacji, jak i tworzenia produktu wspieranie działalności edukacyjnej w tym zakresie.

Aalto University
Design Factory

Aalto Design Factory (Aalto University) – dedykowana jednostka akademicka szkoląca w otwartych warsztatach z zakresu cyklu rozwoju produktów oraz najnowszych trendów w designie.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa designfactory.aalto.fi

- **Komercjalizacja wyników badań i planów rozwojowych**. Wsparcie przez jednostki naukowe tworzenia produktów dające możliwość komercjalizacji wyników badań.
- **Aktywność jednostek naukowych w zakresie komercjalizacji prototypów**. Tworzenie warunków w środowisku uniwersyteckim pozwalających nie tylko na prowadzenie badań, lecz także na tworzenie planów biznesowych oraz propagowanie rynkowego podejścia do innowacyjnych rozwiązań.

4. Etap wzrostu potencjału innowacji (*transition to scale*)

Faza opiera się na zweryfikowaniu, czy innowacja, która sprawdziła się na małą skalę, jest w stanie się samofinansować. Na tym etapie najczęściej rozpoczyna się szukanie inwestora. Najważniejsze cechy tej fazy są następujące.

- **Budowanie relacji z organizacjami skupiającymi inwestorów** VC, jako podmiotami finansującymi innowacje i promującymi przedsiębiorczość. Wspierają oni stabilny rozwój i innowacyjność startupów, angażując zarówno kapitał, jak i własne kontakty, wiedzę i doświadczenie biznesowe.

ESTVCA / ESTONIAN PRIVATE EQUITY AND VENTURE CAPITAL ASSOCIATION

EstVCA (Estonia) – jest organem reprezentującym sektor *private equity* i *venture capital*, który skupia ponad 50 graczy rynkowych i partnerów, współpracujących zarówno lokalnie, jak i za granicą. Estońskie stowarzyszenie Private Equity & Venture Capital powstało w 2009 r. Jego celem jest rozwój estońskiego sektora *private equity* i *venture capital* oraz promowanie kultury przedsiębiorczości w Estonii.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa estvca.ee

- **Edukowanie przedsiębiorców, w tym startupy, w obszarach uzupełniających deficyty wiedzy uniemożliwiające osiągnięcie celów biznesowych, w szczególności rozwijające kompetencje w obszarze projektowania i wdrażania innowacji**. Przy współpracy z mentorami oraz instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorstw przygotowywane są ścieżki edukacyjne uzupełniające luki w wiedzy osób zarządzających firmą oraz ich pracowników.
- **Przeciwdziałanie „drenażowi mózgów" oraz przyciąganie talentów z zagranicy**, często przy współpracy różnych instytucji działających na styku biznesu i spraw obywatelskich. Wszelkie działania zapobiegające odpływowi utalentowanych jednostek i zachęcające talenty do działania na naszym terytorium sprzyjają budowaniu lokalnego ekosystemu innowacji i wzmacniają go. Kooperacja z różnymi instytucjami w tym obszarze wzmacnia ten przekaz i daje wymierne efekty.

STARTUP ESTONIA

Startup Visa (Startup Estonia) – program pomaga startupowcom spoza Unii Europejskiej rozwijać swoją działalność w Estonii, jeżeli produkt, nad którym pracują, zawiera innowacje, a jednocześnie ma potencjał skalowania. Ułatwia ona także estońskim startupom zatrudnianie talentów spoza UE.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa startupestonia.ee/visa

international house of estonia™

International House of Estonia – centrum usług (*one-stop shop*) dla cudzoziemców (i ich rodzin) oraz lokalnych pracodawców. Celem organizacji jest stworzenie wspólnego centrum usług dla imigrantów (głównie specjalistów), którzy przenieśli się do Estonii, i dla firm, które poszukują międzynarodowych specjalistów.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa workinestonia.com

- **Inicjatywy (ze strony organizacji, programów) pełniące funkcję inkubatorów przedsiębiorczości i akceleratorów startupów** – inicjatywy takie dedykowane są młodym firmom posiadającymi już plan oraz model biznesowy. Wymagane jest posiadanie również MVP (m*inimum iable roduct*), czyli produktu posiadającego minimum cech pozwalających na jego wdrożenie na rynek. Celem jest przyspieszenie rozwoju firmy i przygotowanie jej na ewentualną ekspansję zagraniczną.

5. Etap skalowania innowacji (*scalling*)

Celem fazy „rozpowszechnienie/skalowanie innowacji" (*scaling*) jest wzrost zasięgu i wpływu innowacji poprzez jej ekspansję, replikację i dyfuzję wśród grup zainteresowanych zmianą (np. poprzez franczyzę lub licencjonowanie). Wsparcie ze strony rządu oraz praca w formule partnerstwa publiczno-prywatnego może wspierać tę fazę rozwoju innowacji.

- **Stwarzanie korzystnych warunków do współpracy startupów oraz MŚP z dużymi przedsiębiorcami** – duzi gracze na rynku oraz MŚP i startupy w naturalny sposób stwarzają potencjalnie komplementarne dla siebie grupy. Duże firmy korzystać mogą na elastyczności i innowacyjnych rozwiązaniach kreowanych przez firmy małe, te drugie natomiast uzyskują dostęp do finansowania i sieci kontaktów dużych graczy.

Le Hub, Bpifrance (Francja) – inicjatywa oferuje korporacjom wywiad rynkowy i wynikającą z dogłębnej analizy shortlistę startupów, z którymi warto się spotkać. Korporacje wnoszą opłaty za udział w programie, a także opłatę dodatkową po zawarciu kontraktu ze startupem.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa lehub.web.bpifrance.fr

- **Zapewnianie aktorom w ekosystemie sprawnego przepływu informacji** i nawigację w zakresie dostępnych form wsparcia. Sprawne funkcjonowanie ekosystemu zależy od jakości komunikacji między aktorami oraz umiejętności wzajemnego identyfikowania oferowanych przez siebie form wsparcia. Rozwiązaniami mającymi to ułatwić są np. odpowiednie serwisy internetowe lub wydarzenia dla środowiska innowacyjnego.

EuroQuity (Francja) – EuroQuity jest serwisem internetowym stworzonym przez Bpifrance we współpracy z KfW w celu umożliwienia firmom rozwijającym się kontaktu z partnerami , a w szczególności z inwestorami. Serwis jest dostępny dla wszystkich rodzajów firm inwestorskich i doradczych, które chcą dodać swój profil. Zaawansowane funkcjonalności serwisu są zarezerwowane dla firm z siedzibą we Francji i Belgii lub należących do społeczności.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa euroquity.com/en

Dealflow (Finlandia) – Dealflow Finland łączy inwestorów z najbardziej znaczącymi fińskimi firmami otwartymi na inwestycje. Usługa ta jest bezpłatna i świadczona przez Business Finland.

Obecnie usługa oparta jest o rozwiązanie dostarczane przez **Dealroom.com** – globalnego dostawcę danych o startupach i spółkach technologicznych oraz dostawcy narzędzi IT do zarządzania bazą tego typu podmiotów.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa dealflow.fi

- **Zapewnianie firmom dostęp do finansowania** w postaci środków dostępnych w bankach, grantów, gwarancji bankowych umożliwiających pozyskanie kredytu lub w postaci funduszy *private equity (PE)*, w tym *venture capital (VE)*. Firmy we wczesnej fazie rozwoju potrzebują środków na rozwój, równocześnie same mogą zaoferować potencjalny (jednakże często obarczony wyższym ryzykiem) zwrot z inwestycji w przyszłości. Sprawny ekosystem wspiera zarówno istnienie funduszy PE, jak i nawiązywanie kontaktu między nimi a młodymi innowacyjnymi firmami (*match-making*).

TESI (Finlandia) – Finnish Industry Ivestment Ltd. to istniejący od 1995 roku fiński, państwowy fundusz inwestujący w fundusze private equity (w tym fundusze *venture capital*). Pełni on funkcję tzw. **funduszu funduszy**. Inwestuje również bezpośrednio w rozwój firm oraz działa na rzecz wzmocnienia internacjonalizacji. Pomimo publicznego charakteru działa całkowicie na zasadach rynkowych, oczekując zwrotu w taki sam sposób, jak fundusze prywatne. Przy tych założeniach nie zapomina jednak o wzmacnianiu fińskiego obszaru private equity oraz działań zrównoważonych (np. poprzez odpowiednie komponowania portfela inwestycji). Każda inwestycja odbywa się w ścisłej kooperacji z daną firmą oraz inwestorami prywatnymi. W zamian współdzieli z firmą ryzyko, wspiera zasobami oraz przyspiesza jej międzynarodowy wzrost.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa tesi.fi/en

- **Kreowanie korzystnych warunków do tworzenia się organizacji zrzeszających aktorów ekosystemu innowacyjności** – organizacje skupiające w swoich ramach podmioty gospodarcze zwiększają efektywność funkcjonowania danego ekosystemu. Redukowane są koszty nieefektywnego zarządzania (np. EstVCA w Estonii).
- **Kreowanie popytu na innowacje przez administrację centralna**. Instytucje publiczne stanową dużą i znaczącą grupę potencjalnych klientów, mogącą być jedną z pierwszych znaczących grup odbiorców danego produktu, tym samym zapewniają popyt na wczesnym etapie jego obecności na rynku. Stosowanie prawa zamówień publicznych powinno służyć innowacji i transformacji cyfrowej w administracji rządowej i spółkach skarbu państwa.

6. Etap zrównoważonego rozwoju innowacji (*sustainable scale*)

Etap charakteryzuje się doprowadzeniem do sytuacji, w której innowacja się „samofinansuje" oraz następuje coraz szersze zastosowanie danej innowacji w życiu społecznym i biznesowym. Cechy charakterystyczne rozwiniętego ekosystemu dla tego etapu są następujące.

- **Pobudzanie współpracy pomiędzy instytucjami na rzecz promocji i rozwoju innowacji w kraju i zagranicą**. Pokazywanie oraz upowszechnianie *best practice* oraz pionierów, którzy podjęli się wdrażania innowacji.
- **Wyspecjalizowana instytucja zajmująca się wspieraniem ekspansji firm na rynkach międzynarodowych.** Podmioty publiczne, przygotowane pod względem zasobów, kompetencji oraz sieci kontaktów zagranicznych do ułatwiania ekspansji zagranicznej, np. poprzez projekty eksportowe. Przykładem jest **Business Finland**.

PAIH
Grupa PFR

Polska Agencja Inwestycji i Handlu jest polskim przykładem instytucji wspierającej internacjonalizację polskich przedsiębiorców i gospodarki. Łącząc od 2017 roku kompetencje w zakresie wsparcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) oraz wsparcia proeksportowego, Agencja przyjęła strategię całościowego i kompleksowego wspierania relacji gospodarczych Polski z rynkami światowymi – idąc tym samym śladem zagranicznych instytucji, takich jak przykładowo fiński podmiot Business Finland. Podejście takie tworzy potencjał synergii działań proinwestycyjnych oraz proeksportowych, jak również kreuje solidny fundament do budowania kontaktów biznesowych między polskimi przedsiębiorstwami szukającymi szerszych rynków a globalnymi grupami kapitałowymi, które mogą pełnić rolę potencjalnych odbiorców oraz inwestorów.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa paih.gov.pl

Otoczenie instytucjonalne

Fazy procesu rozwoju innowacji nie odbywają się w próżni, lecz mają miejsce w konkretnym otoczeniu instytucjonalnym i są w nim „zanurzone". Poprzez otoczenie instytucjonalne rozumiane są tutaj czynniki społeczne i organizacyjne, takie jak np. struktura instytucji wsparcia rozwoju, uwarunkowania prawne (aspekty „twarde") lub też swoiście rozumiana „gotowość" społeczeństwa do kreowania innowacji oraz inne uwarunkowania społeczne (aspekty „miękkie"). Sprawny ekosystem innowacji proaktywnie działa na rzecz skutecznego kształtowania otoczenia instytucjonalnego m.in. poprzez:

- **Identyfikację trendów dla ekosystemów innowacji oraz przekładanie ich na strategię dla ekosystemu**. Chociaż tworzenie innowacji nie może być odgórnie i centralnie zaplanowane, polityka wspierania innowacyjności jest jak najbardziej prowadzona zgodnie z przyjętymi założeniami, świadomie i w sposób celowy. Rola wspierająca dla określania celów polityki innowacyjnej jest realizowana przez wyspecjalizowany podmiot monitorujący trendy w ekosystemie krajowym i światowym, kreującym nowe trendy, stymulującym nowe kierunki polityki wspierania innowacyjności, stale działającym na rzecz wzrostu konkurencyjności kraju.

SITRA – fiński fundusz istniejący od 1967 r., który określa się mianem *active fund for the future*. Prowadzi prace rozwojowe mające na celu wspieranie współpracy różnych podmiotów. Nakierowana jest na proponowanie reform, identyfikację trendów przyszłości oraz uczynienie Finlandii odnoszącym sukcesy pionierem w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa sitra.fi/en

- **Grupowanie instytucji wsparcia w blisko w współpracujące i uzupełniające się grupy.** Wszystkie etapy rozwoju innowacji są ze sobą komplementarne, a wiele form wsparcia ma charakter horyzontalny, tzn. działa na przestrzeni wielu etapów. W celu zapewnienia koordynacji działań poszczególnych instytucji oraz tworzenia spójnej oferty dla przedsiębiorców podejmujących działania w obszarze innowacyjności sprawny ekosystem innowacyjności działa w oparciu na realnie współpracujących sieciach powiązanych instytucji publicznych, jak również angażuje do współpracy podmioty prywatne.

PFR
Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju

Grupa PFR – sztandarowym przykładem z rodzimego ekosystemu wsparcia rozwoju jest powołanie Grupy PFR. Pomimo stosunkowo niedługiego okresu funkcjonowania i wciąż istniejących licznych wyzwań w zakresie integracji wchodzących w jej skład podmiotów uznana ona może być za milowy krok w rozwoju polskiej polityki prorozwojowej, w tym polityki proinnowacyjnej. Idea współdziałania wyspecjalizowanych agencji zastępuje pełniące dotychczas ważne funkcje, jednakże rozproszone, instytucje publiczne.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa pfr.pl

- **Tworzenie proinnowacyjnego i prorozwojowego środowiska w skali kraju oraz zapewnienie jego powiązań ze środowiskiem innowacyjnym w skali globalnej.** Wzrost gospodarczy w obecnej gospodarce globalnej generowany jest przez rozwój innowacyjnych rozwiązań – te natomiast wymagają rozproszonego procesu działań prowadzo-

nych przez przedsiębiorstwa. Podstawą polityk prorozwojowych jest natomiast właściwe moderowanie oraz tworzenie warunków do tworzenia innowacji na rynku.

Międzynarodowe konferencje proinnowacyjne – np. Slush (Helsinki), South Summit (Madryt). Udział instytucji sektora publicznego w zaawansowanych ekosystemach nie jest powierzchowny, ale traktowany jako możliwość integrowania różnych grup interesariuszy, tworzenia i korzystania z sieci kontaktów, matchowania aktorów ekosystemu.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa slush.org
oraz oficjalna strona internetowa southsummit.co

Ekosystem innowacyjności wpływający na wizerunek kraju

O dojrzałości ekosystemu może również świadczyć pozytywne postrzeganie jego zaawansowania innowacyjnego i technologicznego przez opinię międzynarodową. Innowacyjność danego państwa jest elementem wpływającym na jego wizerunek, silnie akcentowanym w poszczególnych instrumentach i technikach używanych w procesie komunikowania marketingowego. Działania wizerunkowe związane są z kreowaniem marki danego kraju i ekosystemu. **Właściwa identyfikacja na poziomie idei i wartości stanowi ważny zasób krajowej gospodarki**, wymiernie wspierając przedsiębiorstwa i innowatorów. Identyfikacja taka ma również efekt wewnętrzny – kreujący tożsamość aktorów wewnątrz ekosystemu, wzmacniający ich potencjał do współpracy. Zaawansowane ekosystemy wpływają na wizerunek państwa, skutkujący określonymi korzyściami:

- umożliwiają kojarzenie danego państwa z innowacjami i przez to wyróżnianie go na tle innych poprzez atrybuty wskazujące na jego zaawansowanie technologiczne, np. Finlandia;
- wpływają na sposób postrzegania produktów pochodzących z danego kraju jako tych o wysokim zaawansowaniu technologicznym, np. Japonia;
- przyciągają inwestycje zagraniczne z branż technologicznie rozwiniętych.

Silna i dobrze skonstruowana marka narodowa jest narzędziem tworzącym wizerunek państwa. Ułatwia ona funkcjonowanie firmom na rynkach międzynarodowych dzięki wykorzystywaniu efektu kraju pochodzenia, dlatego istotne jest stworzenie tożsamości marki narodowej,

zaprojektowanie systemu współpracy i zarządzania programem brandingu narodowego, zaangażowanie firm w tworzenie marki kraju oraz zaprojektowanie strategii komunikacji marki narodowej.

Poniżej zaprezentowano przykłady działań, które świadczą o tym, że dany ekosystem może być uznany za innowacyjny:

- **Identyfikacja wizualna dla innowacji.** Identyfikacja wizualna (*corporate identity*) to wszystko, co pozwala zidentyfikować organizację i odróżnić ją od innych. Ma ona na celu stworzenie jednolitej i spójnej koncepcji prezentacji wizualnej danej firmy, która jest zgodna z jej misją i strategią. Składa się na nią zestaw reguł i konsekwentnie zaplanowanych wzorców, które mają za zadanie budować pozytywne wyobrażenie o firmie, jej ofercie oraz utrwalać korzystne opinie wśród personelu, partnerów i odbiorców. Dodatkowo proponuje się stworzenie oficjalnej witryny internetowej dedykowanej brandingowi narodowemu, na której w sposób czytelny zaprezentowany zostanie sposób przekazu marki narodowej. Za organizację takiej strony powinny odpowiadać polskie agencje rządowe.

La FRENCH TECH

Francuski szyld koguta. Ujednolicenie prezentacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw w wydarzeniach branżowych w kraju z za granicą. We Francji jest to robione pod szyldem koguta (oficjalny symbol). Kolor koguta jest używany w zależności od promowanego sektora: niebieski – przemysł, czerwony – małe i średnie przedsiębiorstwa, biały – firmy o profilu kultura. Za opisaną inicjatywę we Francji odpowiada LaFrench Tech.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa lafrenchtech.com/en

enter
e-estonia

Marka narodowa Estonii. Wzrost eksportu, przyciąganie zagranicznych inwestorów oraz generowanie przychodów z turystyki są kluczowymi działaniami administracji estońskiej. Aby przyspieszyć rozwój w tych obszarach, niezbędne jest budowanie rozpoznawalnej marki Estonii i estońskich przedsiębiorców na świecie. Działania marketingowe zlecane przez EAS są celowe, systematyczne i często skierowane na współpracę. W czasach, kiedy pojawia się nadmiar informacji dostępnych z wszelakich źródeł, szczególnie ważne wydaje się z perspektywy EAS kontrolowanie jakości przekazu o działaniach administracji estońskiej. W związku z tym EAS wyszedł z inicjatywą stworzenia banku medialnego dla obywateli. W zasobach banku znajduje się: mniej więcej 600 zdjęć, 50 klipów video, osiem prezentacji i 180 elementów graficznych i ilustracji związanych tematycznie z Estonią. Zasoby te są systematycznie uzupełniane w zależności od zgłaszanych potrzeb. Wszelkie fakty i statystyki dotyczące Estonii są regularnie aktualizowane na stronie www.estonia.ee, a narzędzia marketingowe na stronach: www.brand.estonia.ee, www.toolbox.estonia.ee. W uzupełnieniu planowane są konsultacje i szkolenia z wykorzystania przygotowanego materiału marketingowego dla głównych grup docelowych, tj. eksporterów, importerów, instytucji otoczenia biznesu i sektora publicznego. Powielanie tego samego materiału marketingowego przez rożnych interesariuszy pozwala na kreowanie mocnej marki kraju. Natomiast w komunikacji z odbiorcami zagranicznymi stawia się na jeden rodzaj komunikacji, głównie wizualnej. W przypadku Estonii rozpoznawalnym kolorem stał się niebieski oraz „zabawa" słowem Estonia, zapisywanym w kolorze niebieskim, specjalnie dedykowanym rodzajem czcionki.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa brand.estonia.ee

- **Rozpoznawalne wydarzenia międzynarodowe.** Wydarzenia międzynarodowe, które wspierają promocję kraju i pobudzają przedsiębiorczość wśród młodych ludzi. Docelowo wydarzenie stanowi wizytówkę kraju i wzmacnia jego rozpoznawalność na arenie międzynarodowej. Kojarzy się z innowacyjnością oraz cechami pożądanymi z punktu widzenia marki narodowej. Wydarzenie powinno angażować jak najwięcej środowisk.

Slush Helisnki to przykład wydarzenia, przy którym współpracuje środowisko akademickie, a sama impreza przyciąga rządy państw i miast, inwestorów, innowatorów itd.

Poprzez rozpoznawalność wydarzenia do Finlandii przyjeżdżają międzynarodowi inwestorzy i poznają fińskie technologie. W rezultacie w ostatnich latach liczba międzynarodowych inwestorów regularnie wzrasta. Rekomendacja: organizacja własnego wydarzenia promującego polskie technologie.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa slush.org

- Współpraca na rzecz rozpoznawalności oraz uwiarygodnienia produktów i usług pochodzących z danego państwa

Współpraca agencji rządowych i przedsiębiorstw na rzecz wzrostu rozpoznawalności marki narodowej oraz umacniania wizerunku państwa podczas wydarzeń wystawienniczych. W szczególności położenie nacisku na to, aby firmy mówiły, skąd pochodzą i jakie wartości reprezentują. Współpraca agencji rządowych i przedsiębiorstw powinna odbywać się na wspólnym stoisku narodowym lub przestrzeni wystawienniczej opatrzonych wspólnym i spójnym przekazem wizualnym.

EAS Enterprise Estonia

W przypadku promocji związanej z eksportem **Enterprise Estonia (EAS)** praktykuje współpracę z profesjonalnymi organizacjami, które są głosem przedsiębiorców w danych branżach. Organizacje te dołączają do EAS na stoiskach narodowych oraz podczas misji handlowych, co zazwyczaj uwiarygodnia proponowany przekaz. Wiedza oraz doświadczenie tych partnerów dotyczące specyfiki branż oraz przedsiębiorców sektorowych są wysoce docenionym wkładem wspierającym działalność EAS. Dodatkowym atutem takiej współpracy jest lepsze poznanie swojej działalności, które pozwala na uniknięcie nieporozumień w przyszłości.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa eas.ee/en

Załącznik 2. Rola Grupy PFR – wersja rozszerzona

Grupa PFR potraktowana zostaje jako kluczowy przykład pozytywnego rozwoju systemu wsparcia probiznesowego w Polsce. Zatem właśnie Grupa PFR służy jako podstawa do omówienia głównych cech ekosystemu innowacyjności i potencjalnych kierunków rozwoju.

Poniżej znajduje się rozszerzenie informacji zawartych w podrozdziale „Odpowiedzi na potencjalne trendy przyszłości i zmieniające się potrzeby biznesu" w ramach publikacji Next Step Poland Guidebook. Niniejszy załącznik jest rozszerzeniem i uzupełnieniem wszelkich treści, które można znaleźć w publikacji głównej – niezmiernie zachęcamy do jej lektury.

Założenia i cele powołania grupy PFR

Od 2016 r. funkcjonuje Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, której utworzenie było jednym z elementów realizacji rządowej „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju" (SOR). Dokument, tworzący ramy dla polityki rozwojowej kraju, wśród swoich założeń zawierał scalenie usług prorozwojowych w ramach jednej struktury, jaką miał być Polski Fundusz Rozwoju (dopiero potem finalnie określona ona została mianem Grupy PFR). Przekształcenie Polskich Inwestycji Rozwojowych (PIR SA) w spółkę biorącą swą nazwę od całej koncepcji (PFR SA), a następnie podjęcie kroków w celu nawiązania współpracy między rozproszonymi dotychczas organizacjami były jednymi z kluczowych elementów realizacji SOR. Poprzez współpracę, koordynację działań i efekty synergii tak stworzona Grupa miała na celu zwiększenie efektywności całego publicznego wsparcia dla biznesu.

Cele i założenia powołania Grupy PFR ujęte zostały w SOR. Polski Fundusz Rozwoju (rozumiany jako obecna Grupa PFR) otrzymał jako cel integrację i uporządkowanie oferty polskich instytucji działających w kluczowych obszarach wsparcia rozwojowego. Oczekiwanym efektem takich działań był wzrost efektywności oferowanych form wsparcia oraz ściślejsze powiązanie ze sobą instytucji, które je oferują. Służyć temu mają m.in. wspólne projekty oraz przeciwdziałanie dublowaniu się działań poszczególnych jednostek.

Na silniejsze sformalizowanie swojego istnienia i funkcjonowania Grupa czekała do lipca 2019r., gdy weszła w życie Ustawa o systemie instytucji rozwoju. Z jednej strony uregulowała ona zasady funkcjonowania PFR SA, z drugiej natomiast wyznaczyła formalne zasady działania

Grupy PFR. Przepisy ustawy nie określają jednoznacznie, czym Grupa PFR jest[1], definiując system wsparcia rozwoju raczej poprzez cele, jakie są przed nim postawione. Ponadto regulacje te pozostawiają większość kwestii organizacyjnych do ustalenia samej Grupie, której wspólna decyzyjność oparta została o Radzie Grupy PFR i wspólnych, 5-letnich dokumentach strategicznych Grupy (wraz z corocznym sprawozdaniem z realizacji aktualnej strategii).

Tym samym PFR, stojąc w preferencyjnym miejscu Grupy oraz będąc instytucją predestynowaną przez ustawę do przewodzenia w zakresie systemu instytucji rozwojowych, realnie ma ograniczoną rolę definiowaną jako „optymalizator systemu".

By zapełnić tę lukę, na poziomie strategii Grupy PFR wykreowano mechanizm **Kluczowych Inicjatyw Strategicznych**, stanowiący podwaliny pod prowadzenie wspólnych, międzyinstytucjonalnych projektów w obrębie Grupy. Nie wdrożono jednakże mechanizmów zachęcających do korzystania z tego rozwiązania lub kreujących same działania oparte na mechanizmie KIS.

Strategia Grupy PFR definiuje również główne obszary działania dla poszczególnych instytucji, jak również przyporządkowuje im zakres projektów i pełnionych funkcji. Jednakże z uwagi na stosunkowo niedługi czas obowiązywania strategii, jak również instytucjonalną inercję w zakresie indywidualnych strategii poszczególnych podmiotów obserwowane jest dalsze nakładanie się form wsparcia z różnych obszarów w ramach większości agencji.

Podejście stosowane w obrębie projektu *Next Step Poland* oraz przyjęte w niniejszej publikacji ma charakter *stricte* **klientocentryczny**. Opiera się ono na analizie etapów rozwoju innowacji (a w konsekwencji: przedsiębiorstwa innowacyjnego lub ogólniej ujmując – przedsiębiorstwa w ogóle). Podejście to prezentuje wcześniejszy podrozdział dotyczący cech rozwiniętych ekosystemów innowacji. Zostało ono podyktowane praktyką obserwowaną w zagranicznych, bardziej rozwiniętych ekosystemach rozwojowych, w których relacyjność i tworzenie wartości dla klienta jest kluczowym elementem kreowanego wsparcia.

Jak wspomniano wcześniej, SOR oraz strategia Grupy PFR opierają się na podejściu, które opisać można jako **podejście przedmiotowe**: skupiające się na przedmiocie działalności poszczególnych instytucji. Warto podkreślić, że oba podejścia (przedmiotowe oraz klientocentryczne) **nie są sprzeczne** lub wykluczające się, a wręcz **są względem siebie komplementarne** i się uzupełniają.

By móc kompleksowo odnieść się do przedmiotowego ujęcia zadań ekosystemu innowacji, należy najpierw zidentyfikować główne obszary wsparcia dla biznesu w sposób szerszy niż podstawowy podział zastosowany w Strategii Grupy.

W opinii autorów niniejszej publikacji wartym odnotowania opracowaniem jest to zawarte w *Raporcie SGH i Forum Ekonomicznego 2020*, przygotowanym przez ekspertów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie[2].

1 Capful Oy, *Next Step Poland Project – Screening Report*, Helsinki 2021, s. 16

2 Od 2020 roku PAIH posiada porozumienie ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie. Wzajemna współpraca Agencji z instytucją naukową stanowi dobry przykład kreowania kompleksowych działań pro-biznesowych.

Wymienia ono następujące obszary (w nawiasie podane zostały umowne skróty stosowane w dalszej części tekstu)[3]:

- **wsparcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych** BIZ – pozyskiwanie zagranicznego kapitału w postaci inwestycji bezpośrednich realizowanych przez przedsiębiorstwa zagraniczne, a skutkujących powstawaniem nowych zakładów przemysłowych, jak również ośrodków usługowych. Działania te skutkują nie tylko pozyskaniem kapitału finansowego, lecz także innych jego rodzajów, m.in. kapitału ludzkiego, organizacyjnego i społecznego, a oparte mogą być na szerokim zakresie instrumentów o charakterze finansowym i pozafinansowym;
- **wsparcie badań i rozwoju** B+R – wsparcie w zakresie prowadzenia badań (zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i inne jednostki naukowe) oraz ich komercjalizacji, tj. wdrażania ich efektów w sferę biznesową;
- **wsparcie środowiska startupów** SU – działania nakierowane na umacnianie środowiska startupów poprzez jego aktywizację z wykorzystaniem wsparcia edukacyjnego i finansowego oraz odpowiednich narzędzi;
- **wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw** MŚP – umacnianie potencjału małych i średnich przedsiębiorstw, tworzenie dogodnych warunków powstawania i rozwoju MŚP, działania na rzecz drobnej przedsiębiorczości, swego rodzaju rzecznictwo MŚP;
- **wsparcie umiędzynarodowienia** EX – wsparcie dla działań eksportowych i budowy obecności polskiego biznesu na rynku globalnym; działania takie jak finansowanie i organizacja misji handlowych, pobudzanie aktywności firm w zakresie targów międzynarodowych, a także inne, skutkujące aktywizacją lokalnych przedsiębiorstw na rankach zagranicznych.

Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych obserwacji zagranicznych ekosystemów oraz działań realizowanych przez polskie instytucje zidentyfikowano kolejne trzy obszary mogące uzupełnić powyższą listę:

- **wsparcie edukacji proprzedsiębiorczej** EDU – działania w zakresie edukowania społeczeństwa w tematyce innowacyjności i przedsiębiorczości. Aspekty te obejmują zarówno aspekty „miękkie", takie jak kreowanie właściwych postaw przedsiębiorczych (również wśród dzieci) oraz promowanie zrównoważonej kultury biznesu, jak i aspekty „twarde", nakierowane *stricte* na szkolenia w zakresie praktycznych (z punktu widzenia prowadzenia biznesu) umiejętności i wiedzy;
- **pozyskiwanie oraz opracowywanie informacji rynkowych i biznesowych** INF – rynki i społeczeństwa charakteryzują się tzw. „asymetrią informacji", tzn. pewne podmioy mają większy zakres informacji sytuacji rynkowej, niż inne. W parze z tym idzie też coś, co można określić jako „asymetrię wiedzy" – pewna wiedza i know-how

3 Zob. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, *Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2020*, Warszawa 2020, s. 555.

nie są powszechne wśród członków społeczeństwa. Ważna rolą instytucji publicznych jest przeciwdziałanie takim asymetriom poprzez tworzenie raportów, publikacji i krzewnienie wiedzy **wśród swoich beneficjentów i aktorów ekosystemu innowacji.**

- → **inicjowanie współpracy aktorów ekosystemu biznesowego – facylitacja** FAC – podstawą rozwoju gospodarczego oraz kreowania innowacji jest wymiana wiedzy i idei. Nie jest to zadanie łatwe, bo wiem relacje takie nie zawsze inicjują się samoistnie w kluczowych obszarach lub też istnieją bariery we wzajemnej komunikacji aktorów ekosystemu. Facylitacja jest działaniem, w którym facylitator (np. publiczna agencja) dba o kreowanie korzystnych kontaktów między różnymi podmiotami oraz wspiera ich interakcję w nadziei, że doprowadzi ona wykreowania innowacyjnych rozwiązań i wymiernych efektów dla gospodarki. Tym samym działają też jako podmioty pozwalające przezwyciężyć bariery występujące w działalności biznesowej i „przed-biznesowej" innowatorów (agencje działają tym samym dla biznesu jako *„enabler"*).
- → **promocja gospodarki** PROM – promowanie krajowej gospodarki i przedsiębiorstw. Działania te mają na celu z jednej strony kreować wizerunek kraju jako wiarygodnego partnera i miejsce przyjazne inwestycjom oraz innowacjom, a z drugiej nakierowane są na wsparcie przedsiębiorstw w ich promocji zarówno względem potencjalnych klientów, jak i potencjalnych partnerów i inwestorów. Działania takie realizowane mogą być np. poprzez obecność na międzynarodowych targach i konferencjach promocyjnych, utworzenie rozpoznawalnej i atrakcyjnej marki kraju i gospodarki;
- → **wsparcie działań regionalnych i lokalnych** REG – działania nastawione na relacje i wsparcie JST, włączenie jednostek samorządowych w procesy wspierania gospodarki, utrzymywanie stałych relacji i kontaktów z podmiotami lokalnymi. Działania nakierowane są zarówno na wspólne działania z takimi podmiotami, jak i na kreowanie form wsparcia dla nich.

Powyższe działania charakteryzują się nakierowaniem bezpośrednio na konkretnych odbiorców wsparcia publicznego oraz konkretne organy i podmioty wspierających biznes. W ich zakresie pozostają konkretne usługi kierowane do zdefiniowanych odbiorców. Można zatem nazwać je **działaniami bezpośrednimi.** W toku prac nad projektem NSP zidentyfikowano ponadto inną grupę obszarów działania instytucji rozwoju, związanych z **kształtowaniem efektywnego i przyjaznego środowiska instytucjonalnego i biznesowego**, sprzyjającego innowacjom i rozwojowi. Nie są to obszary obejmujące kreowanie namacalnych produktów i instrumentów dla ściśle zdefiniowanych odbiorców. Ich rola zatem wydaje się dużo trudniejsza do dostrzeżenia, jest jednak nie mniej ważna, a w opinii wielu ekspertów – wręcz kluczowa[4]. Tego rodzaju działania zapewniają wysokiej jakości warunki do prowadzenia biznesu, jak również kreują efektywność samych instytucji wsparcia rozwoju. Można je określić jako **działania pośrednie**. W ich ogólnej charakterystyce pomocny jest podział zawarty w opraco-

4 Szczególne znaczenie otoczenia innowacyjnego i długofalowego kreowania **gotowości społeczeństwa do innowacyjności** przewijało się zarówno w trakcie rozmów z przedstawicielami zagranicznych ekosystemów, jak i widoczne jest w podejmowanych przez nie działaniach, np. edukacyjnych, kierowanych do dzieci i młodzieży szkolnej.

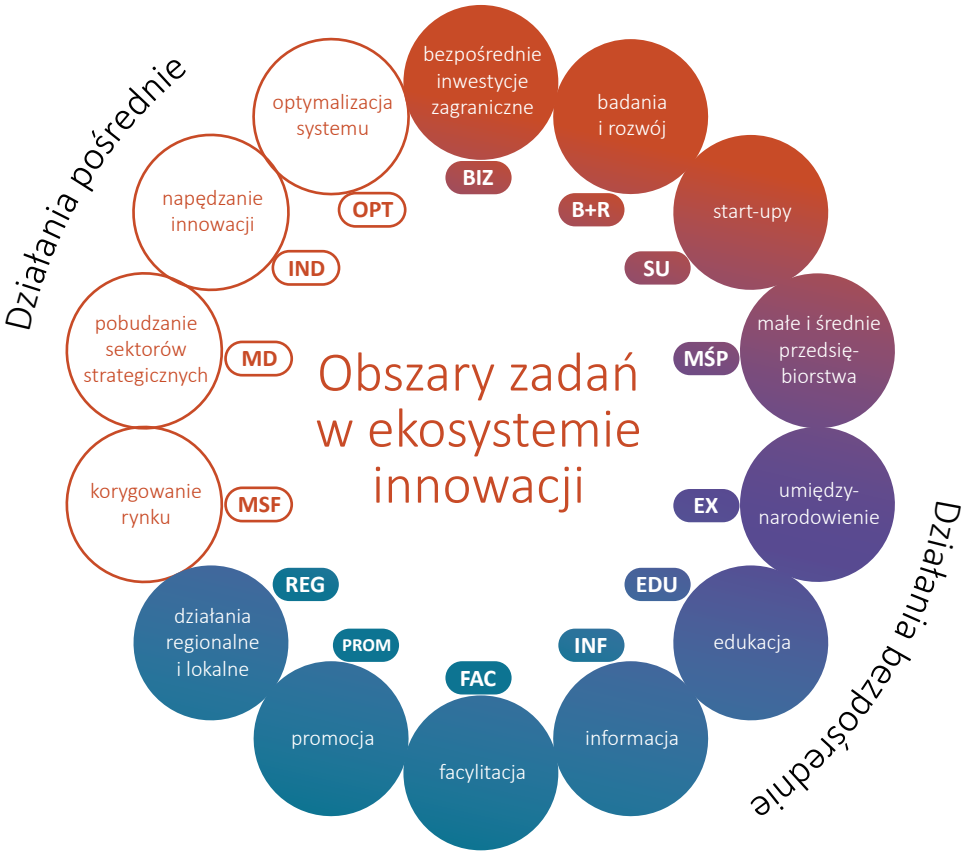
waniu *How innovation agencies work?* autorstwa organizacji Nesta. Autorzy wyróżniają cztery obszary działań, które mogą być realizowane przez innowacyjne agencje w ramach ekosystemu rozwoju (tłumaczenie własne)[5]:

- **korygowanie rynku, *market and system fixers*** (MSF) – wspieranie funkcjonowania rynku poprzez niwelowanie jego zawodności. Obszar ten dotyczy w szczególności relacji rynkowych w zakresie funduszy na innowacje związane z podwyższonym ryzykiem oraz na działania B+R. Zawierać może też produkty publiczne uzupełniające produkty rynkowe, np. publiczną bankowość;
- **pobudzanie sektorów strategicznych, *industry builders*** (IND) – transformowanie gospodarki poprzez kreowanie i wspieranie wybranych branż i sektorów, najczęściej z obszaru innowacyjnych technologii, takich jak *biotech*, *medtech* itp.;
- **napędzanie innowacji, *mission drivers*** (MD) – indukowanie rozwoju innowacyjnych rozwiązań nakierowanych na rozwiązanie konkretnych wyzwań natury ekonomicznej i społecznej. Działania z tego zakresu mogą przyjmować formę np. przyjęcia roli „kluczowego klienta" dla innowacyjnych przedsięwzięć (*lead customer*), jak również stymulowanie rozwoju innowacji poprzez bezpośrednie finansowanie lub organizację konkursów nakierowanych na twórczą rywalizację innowatorów;
- **optymalizacja systemu, *system optimisers*** (OPT) – wyznaczanie kierunków rozwoju systemu wsparcia rozwoju, eksperymentowanie z nowymi politykami i programami rozwojowymi, identyfikacja nowych metod wsparcia oraz opracowywanie strategii ich wdrażania. Zadania tego typu koncentrują się na zapewnieniu gospodarce globalnej konkurencyjności poprzez optymalizację zadań z innych obszarów oraz ulepszanie realizujących w ich ramach działań i struktur.

Powyższe 14 obszarów działania w zakresie ekosystemu innowacyjności i systemu instytucji rozwoju podsumowuje grafika poniżej.

5 Zob. Nesta, *„How innovation agencies work"*, Londyn 2016, s. 22–26.

Rysunek 1. Główne obszary działań rozwiniętego ekosystemu innowacyjności



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych materiałów

Przed powstaniem w 2016 r. koncepcji Polskiego Funduszu Rozwoju zadania z powyższych obszarów w dużej mierze realizowane były przez niezależne, wyspecjalizowane agendy rządowe, charakteryzujące się zróżnicowaną historią oraz różnym umocowaniem w obrębie ekosystemu innowacyjności i systemu prawnego.

Zauważyć zatem należy, że obszary wymienione wprost zarówno w SOR, jak i w Strategii Grupy PFR zbieżne są z tymi, które zidentyfikować można na gruncie teoretycznym, nie pokrywają jednak wszystkich potencjalnych zadań ekosystemu prorozwojowego. Nie oznacza to jednak, że Grupa PFR takich zadań nie realizuje – jak pokaże późniejsza analiza, Grupa PFR jest aktywna w większości obszarów wymiennych na wykresie, nawet jeśli nie jest to wprost ujęte w dokumentach strategicznych. Stanowi to efekt odpowiedzi instytucji Grupy na realne potrzeby ze strony biznesu, z którymi się spotykają. Jednakże brak jednoznacznego zidentyfikowania i nazwania tych obszarów może stanowić dodatkowe wyzwanie.

Warto jedna zauważyć, że tworzenie oferty Grupy przede wszystkim w odpowiedzi na potrzeby przedsiębiorców było celem zdefiniowanym już bezpośrednio w SOR*: „W rezultacie ekosystem innowacji zdolny będzie zapewniać wsparcie na wszystkich etapach rozwoju*

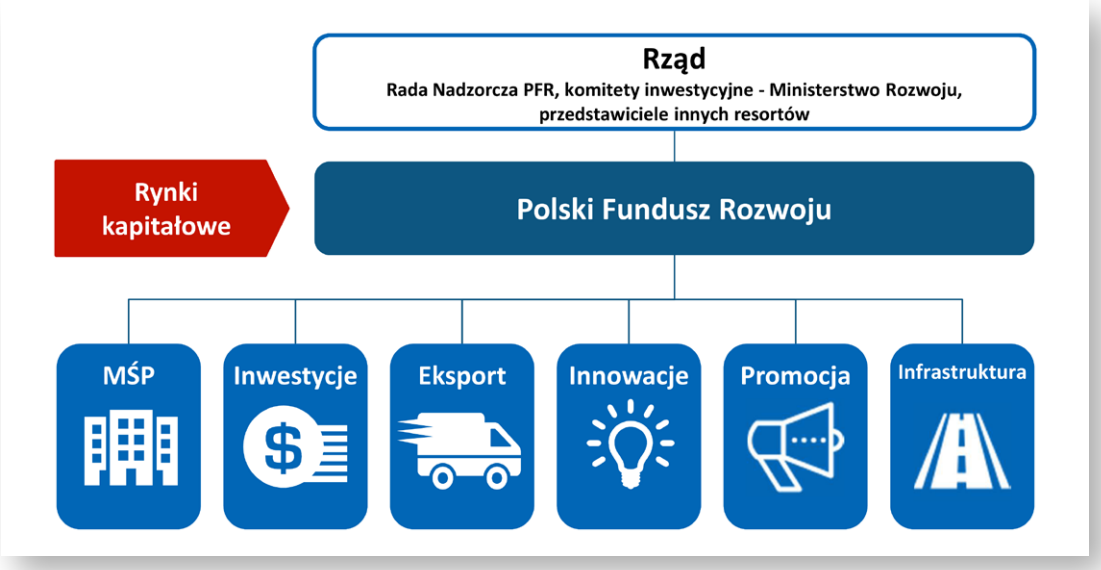
produktu, zróżnicowane w zależności od zdefiniowanego potencjału i potrzeb"[6]. Tym samym założenia powstania Grupy osadzone są w perspektywie o charakterze holistycznym i całościowym, zakładającej odpowiedź na szerokie spektrum potrzeb rynku. Równocześnie jednak brak jednoznacznego zidentyfikowania i nazwania wielu obszarów wsparcia może stanowić dodatkowe wyzwanie i niedostatecznie skupić uwagę na ich realizacji.

Można zatem uznać, że celem Grupy PFR powinno być nie tylko wprost wyrażone skoordynowanie działań aktualnie realizowanych w integrowanych instytucjach i bezpośrednio wymienionych w dokumentach na szczeblu rządowym i strategicznym, lecz także dążenie do pełnego i kompleksowego pokrycia obszarów wsparcia rozwojowego, zaprezentowanych powyżej.

Struktura Grupy PFR

W trakcie tworzenia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* koncepcja Grupy PFR została wprowadzona do niej w sposób ogólny, jako wyznaczony kierunek działań, nie uwzględniono natomiast szczegółowych rozwiązań mających tę grupę stworzyć. Jak pokazuje fragment materiałów prasowych dotyczących publikacji SOR, Polski Fundusz Rozwoju rozwoju traktowany był w tamtym momencie jako idea pojedynczej struktury realizującej zadania prorozwojowe.

Rysunek 2. Obszary funkcjonowania podmiotów Grupy PFR według SOR



Źródło: Ministerstwo Rozwoju, *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju – prezentacja,* fragment oficjalnej publikacji, dostęp:24 grudnia 2020 r.

6 Ministerstwo Rozwoju, Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju, Warszawa 2017, s. 67.

Podejście to potwierdza również załącznik do Uchwały nr 14/2016 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2016 r. w sprawie przyjęcia „Planu na rzecz odpowiedzialnego rozwoju”[7]. Stwierdza on potrzebę zintegrowania dotychczasowo działających instytucji prorozwojowych (wśród przytoczonych instytucji znalazł się prekursor PFR SA, czyli Polskie Inwestycje Rozwojowe SA), a cały Fundusz w zamierzeniu miał zostać włączony pod nadzór Ministra Rozwoju. Na liście wymienionych instytucji zabrakło natomiast BGK, którego włączenie w strukturę PFR uchwała pozostawiła późniejszej szczegółowej koncepcji opracowanej przez Ministra Rozwoju we współpracy z Ministrem Finansów. Również szczegółowe mechanizmy i uwarunkowania formalno-prawne współpracy w myśl uchwały miały zostać opracowane w późniejszym czasie.

Naczelnym członkiem Grupy została instytucja publiczna, która przyjęła nazwę całej planowanej struktury: Polski Fundusz Rozwoju SA, powołana poprzez przekształcenie wcześniej istniejącej spółki PIR SA (Polskie Inwestycje Rozwojowe). Ówcześnie działające Ministerstwo Rozwoju podkreśliło, że utworzenie PFR SA „to wstęp do integracji przez Fundusz instytucji kluczowych dla rozwoju kraju w ramach grupy kapitałowej”[8].

Koncepcja ta z czasem ewoluowała, stając się docelowo Grupą PFR – formuła ta obejmuje zespół współpracujących ze sobą, w znaczącym stopniu, niezależnych instytucji rozwoju i zastąpiła pierwotnie planowaną budowę pojedynczej, silniej i scentralizowanej struktury (według wczesnych założeń, potwierdzonych przez przytoczoną wyżej uchwałę, miała ona funkcjonować w ramach jednej grupy kapitałowej). Chociaż członkowie Grupy pozostają niezależni, tworzą wspólną strategię i współpracują w ramach **Rady Grupy PFR**, której obsługa powierzona jest spółce PFR SA i w której funkcję przewodniczącego pełni prezes tej spółki.

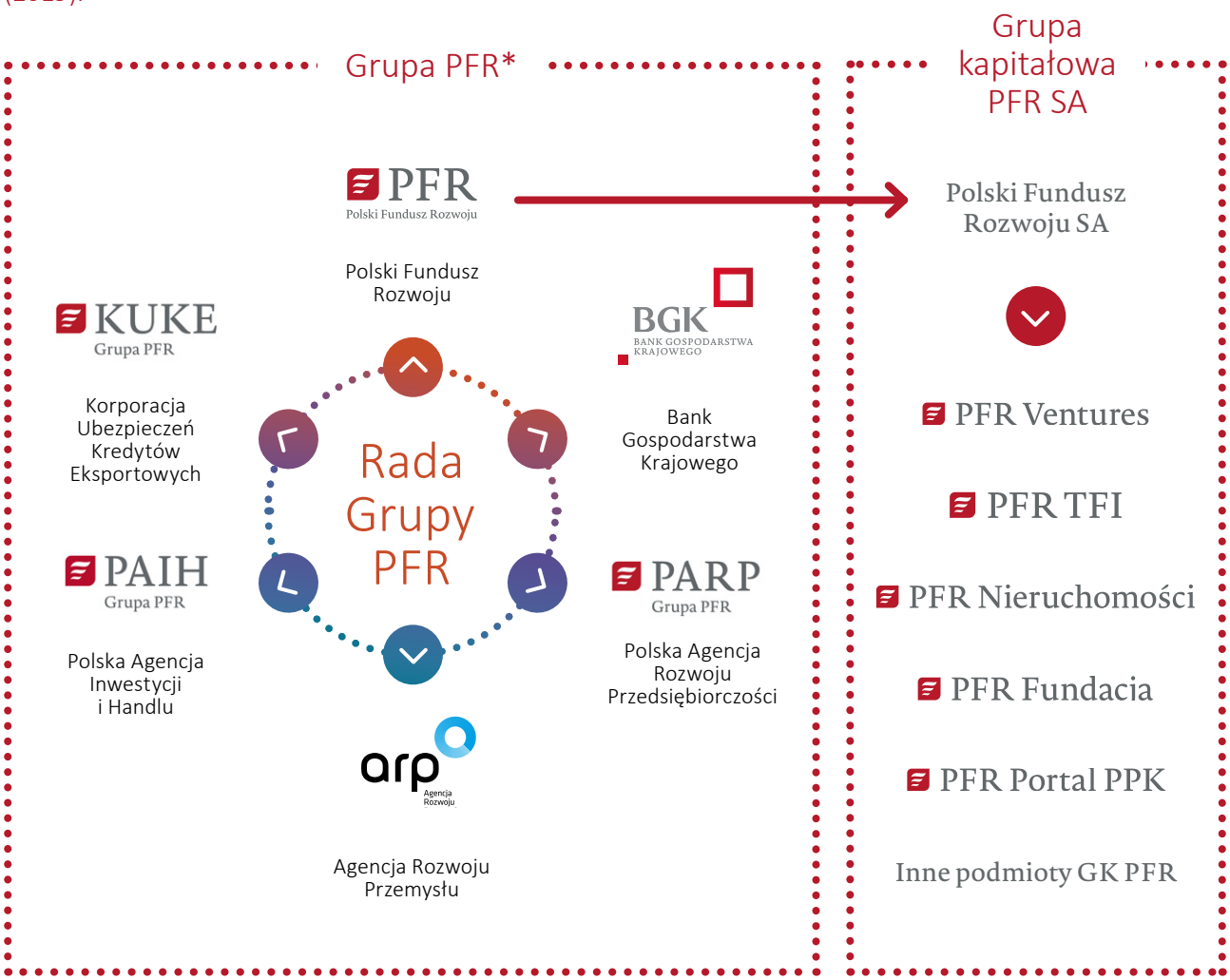
Równocześnie należy rozróżnić Grupę PFR, stanowiącą współpracujące na mocy ustawy niezależne podmioty publiczne, oraz Grupę Kapitałową PFR SA, stanowiącą spółki realnie będące własnością PFR SA., które jednak nie mają bezpośredniego przedstawicielstwa w Radzie Grupy PFR.

7 Uchwała nr 14/2016 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2016 r. w sprawie przyjęcia „Planu na rzecz odpowiedzialnego rozwoju”, załącznik, s. 9.

8 *Polskie Inwestycje Rozwojowe zamienione w Polski Fundusz Rozwoju*, artykuł dostępny na portalu money.pl, dostęp:31 grudnia 2020 r.

Rysunek 3. Grupa PFR oraz Grupa Kapitałowa PFR SA

Na podstawie Ustawy o systemie instytucji rozwoju oraz Strategii Grupy Kapitałowej PFR (2019).



* Inne niż PFR SA instytucje również mogą posiadać swoje powiązania kapitałowe, w tym spółki-córki oraz udziały w innych przedsiębiorstwach. Z uwagi na czytelność schematu oraz jego cel, jakim jest rozróżnienie Grupy PFR i Grupy Kapitałowej PFR, podmioty powiązane z innymi instytucjami niż PFR nie zostały wyszczególnione.

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenia i wiedza zdobyte w trakcie projektu *Next Step Poland* wskazują, że w zagranicznych ekosystemach innowacji struktury instytucji prorozwojowych również często nie są wdrażane w formie jednolitych grup kapitałowych, ale niezależnych instytucji prowadzących między sobą ścisłą współpracę (często na zasadzie sieci). Przykładem jest **Team Finland** – fińska sieć instytucji prorozwojowych.

Team Finland – fińska sieć instytucji prorozwojowych istniejąca od 2012 r. Główne obszary działania sieci to: zapewnienie informacji i wglądu w zakresie kluczowych aspektów biznesowych związanych z rynkami, zapewnienie usług eksperckich w zakresie praktycznych aspektów biznesu i doradztwo oraz szeroki zakres usług powiązancyh ze wsparciem finansowym[9]. Do głównych organizacji w sieci należą: Ministerstwo Spraw Gospodarczych i Zatrudnienia, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Business Finland, Finnvera[10], ELY Centres, Biura Rozwoju Zatrudnienia i Gospodarki[11]. Równocześnie, chociaż rdzeń sieci składa się z powyższych organizacji, skupia ona dużo szerszy zakres partnerów, z którymi budowana jest współpraca. Zarząd Team Finland składa się z przedstawicieli kluczowych podmiotów, a ich funkcjonowanie oparte jest na wspólnej strategii[12].

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa team-finland.fi/en

W przypadku innych wybranych ekosystemów innowacji w Europie instytucje rozwojowe skupiają się wokół dużych, **narodowych banków rozwojowych** (polskim odpowiednikiem jest Bank Gospodarstwa Krajowego), tak jak ma to miejsce np. w przypadku francuskiego Bpifrance (utworzonego w 2013 r. publicznego banku inwestycyjnego, w którym połowa udziałów należy do państwowej instytucji finansowej CDC). Inne ekosystemy prezentują model w większym stopniu oparty na pozycji dominującej przypisanej bezpośrednio odpowiednim ministerstwom – przykładem może tu być Team Finland z dominującą rolą Ministerstwa Spraw Gospodarczych i Zatrudnienia oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

9 Capful Oy, ***Next Step Poland Project – Screening Report,*** Helsinki 2021, s. 31.

10 Finnvera to fińska agencja zapewniająca finansowanie na start, rozwój i internacjonalizację przedsiębiorstw, a także działa w zakresie przeciwdziałaniu ryzyku eksportowemu – pełni funkcję oficjalnej agencji ubezpieczeń kredytów eksportowych (Export Credit Agency, ECA) Finlandii. Polskim odpowiednikiem jest KUKE.

11 Instytucje szerzej zostaną omówione w dalszej części pubikacji.

12 Team Finland, *Team Finland Network – Strategy 2019*, Helsinki 2019, źródło: team-finland.fi.

Podejście zastosowane w Polsce charakteryzuje się własną specyfiką, do pewnego stopnia pośrednią względem dwóch przedstawionych wcześniej. Stawia ono na model sieciowy, jednakże bez bezpośredniego udziału organów administracji rządowej. Równocześnie nie ma miejsca całkowita decentralizacja, wskazany bowiem został główny podmiot w Grupie – nie jest to jednak wzorem Francji lub Niemiec krajowy bank rozwojowy (w przypadku Polski byłby to BGK), lecz wyznaczony do tego zadania podmiot o charakterze instytucji oferującej usługi finansowe oraz doradcze, jakim jest PFR SA.

Rozwiązanie takie potencjalnie pozwala zarówno na dynamiczną budowę struktury Grupy PFR (brak inercji instytucjonalnej charakterystycznej dla zmiany zadań już istniejącego podmiotu takiej skali jak duży bank publiczny), jak i nie stwarza to zagrożenia dla wypracowanych struktur i procedur zakorzenionych już w długoletnim funkcjonowaniu BGK.

UK Research and Innovation

Wartą wspomnienia jest również specyfika brytyjska. W ramach działań probiznesowych, model brytyjski generalnie nie stosuje ani grup kapitałowych, ani sieci niezależnych instytucji. Często opiera się natomiast na specjalnie utworzonych organach przeznaczonych konkretnemu zakresowi celów, ale w ramach których funkcjonują podrzędne jednostki o wysokiej autonomii. Przykładem może być proinnowacyjna agencja **UK Research & Innovaton** (UKRI), w ramach której działa 9 tzw. rad (ang. *Councils*) – każda w praktyce funkcjonująca jak odrębna agencja, wszystkie umocowane jednak w ramach jednego podmiotu, jakim jest UKRI.

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa ukri.org

EAS Enterprise Estonia

Bardzo podobną ścieżką poszła Estonia, łącząc dotychczasowe instytucje w pojedynczą agencję **EAS (Enterprise Estonia)**. Poszczególne części EAS, takie jak *Trade Development Agency*, *Estonian Investment Agency*, *Work in Estonia* czy też zajmująca się turystyką *Estonian Tourist Board* realnie funkcjonują z dużym zakresem autonomii, formalnie jednak (i organizacyjnej) są częścią pojedynczego podmiotu, jakim jest EAS. **Więcej Enterprise Estonia powiedziane zostanie w dalszej części publikacji.**

Więcej informacji: oficjalna strona internetowa eas.ee/en

Podsumowując:

Stwierdzić można, że działania skutkujące powołaniem Grupy PFR były **milowym krokiem** dla tworzenia polskiego ekosystemu prorozwojowego. Zebranie wcześniej rozproszonych instytucji w ramach pojedynczej i spójnej koncepcji systemu instytucji rozwoju jest w pełni zgodne z tendencjami i rozwiązaniami występującymi w bardziej doświadczonych oraz mających dłuższą historię wolnego rynku gospodarkach europejskich. Tak obrany kierunek zasługuje na dalszy rozwój i na działania w coraz większym stopniu integrujące ofertę polskiego biznesu, a mające na celu coraz bardziej spójny, świadomy i zrównoważony rozwój polskiej gospodarki.

Oferta i zadania Grupy PFR

Wśród założeń Grupy PFR, od chwili jej powołania, znajdowało się zaoferowanie spójnej oferty wsparcia dla polskiego ekosystemu innowacyjnego. Oferta ta miała powstać poprzez integrację już istniejących działań i na bazie już istniejących instytucji. Zakres działalności poszczególnych podmiotów Grupy PFR jest szeroki, a często występujące nachodzenie na siebie działań poszczególnych jej członków jest wynikiem stosunkowo niedługiego okresu, w którym funkcjonują one w ramach wspólnej, grupowej strategii. Działania te – chociaż zarówno w SOR, jak i na poziomie wspólnej strategii ujęte są w sposób przedmiotowy (sklasyfikowano je według obszaru wsparcia, a nawet według zakresu stosowanych instrumentów[13]) – ujęte mogą zostać również w ujęciu klientocentrycznym, pokrywając wszystkie fazy rozwoju innowacji, opisane w ramach podrozdziału *Cechy rozwiniętych ekosystemów innowacyjności*.

13 Wyjątkiem tu jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która jako jedyna definiowana jest poprzez określenie jej grupy docelowej, tj. małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Sprawia to, że spośród innych agencji stosunkowo szeroko pokrywa ona wszystkie etapy rozwoju innowacji prezentowane w tym dokumencie.

Poniżej podano wybrane zidentyfikowane elementy oferty Grupy PFR (oferta ta jest agregowana na portalu PFR[14]) w kontekście poszczególnych faz rozwoju innowacji.

Rysunek 4. Cykl życia innowacji

Źródło: IDIA – idiainnovation.org, zmodyfikowane

14 Oficjalna wyszukiwarka oferty Grupy PFR – strona internetowa: https://pfr.pl/oferta.html (dostęp: 31 grudnia 2020 r.).

* „instytucje" w ujęciu ekonomicznym rozumiane są nie jako organizacje, lecz jako zestaw norm (formalnych i nieformalnych) kształtujących zachowania wszelkich podmiotów (konsumentów, przedsiębiorców, urzędników itp.) w gospodarce.

1. Etap konceptualizacji innowacji (*ideation*)

- Budowanie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości w społeczeństwie.
    - *PFR, CDT – czyli Centralny Dom Technologii* powstał, aby promować nauczanie w duchu STEAM. Taka metodologia kształcenia jest uzupełnieniem wiedzy nabywanej w tradycyjnych szkołach. CDT będzie służył nie tylko edukacji dzieci, młodzieży i dorosłych, lecz także stanie się łącznikiem między światem nauki i biznesu. Projekt został zainicjowany oraz realizowany jest przez Fundację PFR.
    - *PFR, Szkoła Pionierów PFR* – unikalny międzynarodowy program edukacyjny, którego celem jest wykształcenie przyszłych przedsiębiorców technologicznych, założycieli startupów oraz wizjonerów.
- Szerzenie wiedzy na temat kreatywnego myślenia i zdolności rozwiązywania problemów.
    - PFR, *Projektanci innowacji PFR* – program warsztatów z wykorzystania metody *design thinking* w celu tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Inicjatywa realizowana w partnerstwie z Google.
    - PARP, metodyka DT w usługach agencji – PARP umieszcza komponent *design thinking* oraz innych metodyk wspierających prowadzenie biznesu w licznych szkoleniach dla przedsiębiorców.

2. Etap badania i rozwój (*research and development*)

- Działalność szkoleniowa oraz budowanie kompetencji pozwalających sprawnie korzystać z działalności badawczo-rozwojowej.
    - ARP, Akademia Innowacji – szkolenia z zakresu innowacyjności kierowane do kadry menedżerskiej i inżynierów.
    - ARP, Rozwój Kadr Sektora Kosmicznego – kształcenie kadr sektora kosmicznego, rozwój kariery młodych naukowców oraz wsparcie transferu wiedzy pomiędzy uczelniami a firmami z sektora kosmicznego.
- Wspieranie transferu technologii pomiędzy aktorami ekosystemu innowacyjności oraz zwiększanie drzemiącego w nich potencjału komercyjnego.
    - ARP, Platforma Transferu Technologii (PTT) to serwis internetowy, na którym zarejestrowani użytkownicy mogą poinformować o swoich innowacyjnych zasobach, potrzebach w zakresie innowacji, a także przeszukać bazę technologii i ekspertów.

- PARP, *Badania na rynek* – dofinansowanie prac badawczo-rozwojowych i wdrożenie innowacyjnych produktów i usług.

3. Etap weryfikacja pomysłu (*proof of concept*)

- Tworzenie przestrzeni pozwalającej na przeniesienie pomysłu z fazy planowania do fazy prototypu.
- Programy inkubacji, które pozwolą przetransformować pomysł lub opracowany w ramach działań B+R przedmiot w pełnoprawny produkt, wstępnie gotowy do wprowadzenia na rynek.

    - PARP, *Platformy startowe* – program inkubacji, który składa się z dwóch rodzajów usług: podstawowych i specjalistycznych. Nie są one ograniczone zamkniętym katalogiem, w związku z czym startup ma szansę otrzymać szyte na miarę usługi. W wyniku tego procesu powstać powinien prototyp i model biznesowy przedsięwzięcia. Program inkubacji to czas na przygotowanie modelu biznesowego i opracowanie MVP.

- Wsparcie w zakresie designu jest ważnym elementem wspierania innowacji. Odpowiednie wzornictwo i zdolność projektowania to jeden z kluczowych elementów budowy atrakcyjności danego rozwiązania.

    - PARP, *Design dla przedsiębiorców* – program finansowania profesjonalnego procesu projektowego powiązany z usługami prototypowania i testów oraz wsparciem doradczym.

- Komercjalizacja wyników badań i planów rozwojowych.

    - PARP, *Team Polska Przedsiębiorcza* – program akceleracji i komercjalizacji rozwiązań startupów przy udziale Odbiorców Technologii. Projekt stanowi sformalizowany proces identyfikacji potrzeb biznesowych i dostarczenia zindywidualizowanych usług mających na celu zdynamizowanie rozwoju.

- Aktywizacja jednostek naukowych pod kątem wsparcia komercjalizacji prototypów.

4. Etap wzrostu potencjału innowacji (*transition to scale*)

- Promowanie aktorów ekosystemu innowacji tworzących przestrzeń coworkingową jako miejsca pracy i spotkań dla przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów.

    - PAIH, przestrzeń biurowa za granicą – to czasowe udostępnianie powierzchni do pracy i spotkań w wybranych Zagranicznych Biurach Handlowych (ZBH) należących do globalnej sieci PAIH.

- Łączenie i budowanie społeczności poprzez różne wydarzenia i działania, tworzenie i wdrażanie jednolitych strategii marketingowych i brandingowych.

- PARP, Polska Przedsiębiorcza – zindywidualizowana opieka Opiekuna Startupów, możliwość nawiązania trwałych relacji biznesowych i zbudowania sieci kontaktów na linii startup – duży/średni przedsiębiorca, szansa na komercjalizację pomysłu biznesowego przez wdrożenie innowacyjnego rozwiązania startupu bezpośrednio do środowiska Odbiorcy Technologii.

- Budowanie relacji z organizacjami skupiającymi inwestorów VC jako podmiotami finansującymi innowacje i promującymi przedsiębiorczość.

  - PFR Ventures – córka-spółka PFR SA posiadająca produkty dedykowane dla funduszu VC oraz PE, pełniąca funkcję funduszu funduszy. Nie stanowi organizacji skupiającej fundusze, jednakże posiadana baza klientów stanowi wartościową podstawę do budowy dalszej współpracy.

- Edukowanie startupów w obszarach uzupełniających deficyty wiedzy uniemożliwiające osiągnięcie celów biznesowych, w tym szerzenie wiedzy o cyklu rozwoju produktów oraz wprowadzaniu produktu na rynek.

  - PAIH, pakiety informacyjne oraz webinaria dla eksporterów – materiały informacyjne i szkoleniowe dla firm zainteresowanych działalnością na innych rynkach, pomocne nie tylko dla ustabilizowanych przedsiębiorstw, lecz także dla młodych firm typu ***born global***[15].
  - PFR, Sieć Mentorów – wsparcie dla startupów oraz rozwoju kompetencji biznesowych (merytorycznego), spotkania z wybranym mentorem.
  - PARP, Akademia Menedżerów MŚP – dofinansowanie na wsparcie szkoleniowo-doradcze w obszarze zarządzania.
  - PFR, Firmy jutra –szkolenia *online* dla MŚP w zakresie sprzedaży produktów i usług przez Internet.
  - PARP, Akademia PARP – platforma dla przedsiębiorców z kursami *online*.

- Przeciwdziałanie „drenażowi mózgów" oraz przyciąganie talentów z zagranicy, często przy współpracy różnych instytucji działających na styku biznesu i spraw obywatelskich, np. program Startup Visa (Startup Estonia).

  - PARP, *Poland Prize* – program, którego celem jest zachęcanie zagranicznych startupów do lokowania biznesu w Polsce i włączanie ich w polski ekosystem innowacyjności.

15 Przedsiębiorstwo typu *born gl*obal to podmiot od chwili powstania rozwijający się na rynki międzynarodowe, utworzony jako firma domyślnie działająca międzynarodowo.

5. Etap skalowania innowacji (*scalling*)

- Stwarza korzystne warunki do współpracy startupów oraz MŚP z dużymi przedsiębiorcami, generującej obopólne korzyści.
    - PFR, obsługa platformy Dealroom.co na rynku polskim pozwalającej mapować polski ekosystem oraz wyszukiwać jego aktorów[16].
    - PARP, programy akceleracyjne łączą potencjał młodych przedsiębiorstw z doświadczeniem i zasobami dużych firm; przykładem jest program akceleracyjny *Polska Przedsiębiorcza*.
    - PARP, Connect & Scale UP – inicjatywa, której podstawą jest animacja współpracy między startupami a dużymi firmami oraz firmami a instytucjami otoczenia biznesu.
- Zapewnia firmom dostęp do finansowania, np. ze strony funduszy *venture capital* lub za pomocą grantów oraz zapewnia informację o ofercie takiego finansowania.
    - PFR Ventures, programy w ramach PFR Ventures, gromadzące fundusze VC i PE, spełniające funkcję funduszów funduszy. Poprzez VC oraz aniołów biznesu fundusze te zapewniają finansowanie zwrotne dla innowacyjnych MŚP.
- Kreowanie popytu na innowacje przez instytucje, stosowanie prawa zamówień publicznych w taki sposób, aby służyło innowacji i transformacji cyfrowej w administracji rządowej i spółkach skarbu państwa.
    - PARP, *zamówienia publiczne dla MŚP* – program zapewniający szkolenia dla MŚP z zakresu brania udziału w zamówieniach publicznych.
    - PARP, *GovTech Inno_Lab* – program skierowany do jednostek samorządu terytorialnego (JST), wspierający je w zamawianiu dostaw i usług opartych na nowych technologiach. Tym samym stanowi wsparcie zarówno dla przedsiębiorców na etapie skalowania, jak i buduje korzystne dla innowacji **otoczenie instytucjonalne** poprzez zwiększanie gotowości JST do kreowania zamówień publicznych na produkty cyfrowe.

      Zamówienia publiczne, jako narzędzie wspierania innowacyjnych przedsiębiorstw, szczególne znaczenie mają na etapie skalowania. Na późniejszym etapie, gdy firma ma już ustabilizowaną działalność, sektor publiczny pozostaje ważnym odbiorcą, jednakże rola zamówień publicznych jako narzędzia wsparcia jest mniejsza –stają się one standardowym elementem działań sprzedażowych.

16 System ten w największym stopniu zadaje się wspierać etap skalowania innowacji, jednakże Dealroom zawiera przekrój wielu grup podmiotów, stanowi więc wsparcie na wszystkich etapach, na których łączenie aktorów ekosystemu tworzy wartość dodaną. **Zobacz więcej:** mapa ekosystemu na stronie: pfr.pl.

6. Etap zrównoważonego rozwoju innowacji (*sustainable scale*)

- Pobudzanie współpracy pomiędzy instytucjami na rzecz promocji i rozwoju innowacji w kraju i zagranicą (np. wspólne bazy danych o innowatorach, innowacjach umożliwiają łączenie przedsiębiorstw z nauką w celu podejmowania wspólnych inicjatyw, przyciągania zagranicznych startupów działających w innowacyjnych sektorach).
- Promowanie innowacji w kraju i za granicą, jako elementu stanowiącego o wizerunku danego państwa.

    - PARP, *Go to Brand – EXPO 2020* – program dla przedsiębiorców promujący ich marki w powiązaniu z Marką Polskiej Gospodarki podczas udziału w wystawie światowej Expo Dubaj 2020.

- Wsparcie w zakresie międzypokoleniowego zarządzania firmą.

    - PARP, Sukcesja w firmach rodzinnych – usługa doradcza nastawiona na zaplanowanie i wsparcie procesu przekazania przedsiębiorstwa rodzinnemu kolejnemu pokoleniu.

- Doradztwo i szkolenia w zakresie ekspansji na rynki zagraniczne.

    - PAIH, *Polskie Mosty Technologiczne* – projekt zapewniający zakwalifikowanym do udziału w nim przedsiębiorcom dostęp do usług szkoleniowo-doradczych oraz wsparcia finansowego w formule *de minimis* o wartości do 200 tys. zł.

Otoczenie instytucjonalne

- Identyfikacja trendów dla ekosystemów innowacji oraz przekładanie ich na kierunki strategii rozwoju ekosystemów.

    - PFR, profesjonalne ekspertyzy ekonomiczne przygotowane przez zespół analityczny Polskiego Funduszu Rozwoju.
    - PARP, Monitoring Narodowych Systemów Innowacji (NSI), realizowanych w ramach projektu *inno_LAB*. Jego celem jest systematyczne wyszukiwanie i analizowanie zjawisk technologicznych, społecznych, politycznych czy gospodarczych, które wpływają na rozwój innowacyjnych rozwiązań, wzrost przedsiębiorstw, a także poprawę jakości życia społeczeństw. W ramach Monitoringu prowadzone są cykliczne badania innowacyjności przedsiębiorstw (w tym mikroprzedsiębiorstw i startupów) i analizowane bieżące wydarzenia dotyczące innowacyjności, wprowadzane w ekosystemie innowacyjności w Polsce i wybranych państwach. Wyniki Monitoringu dostępne są w postaci raportów na stronie PARP: 1) **Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw** (w tym mikroprzedsiębiorstw) wraz ze Wskaźnikiem Dojrzałości Przedsiębiorstw; 2) **Startupy w Polsce**; 3) **Monitoring trendów w innowacyjności**; 4) **Kalendarium** wydarzeń ważnych dla polskiego ekosystemu przedsiębiorczości i innowacyjności.

- Zapewnianie przejrzystości w zakresie ekosystemu wsparcia oraz łatwej nawigacji wśród dostępnych usług prorozwojowych.

    - PFR, wyszukiwarka oferty Grupy PFR – narzędzie, dzięki któremu użytkownik może w jednym miejscu przeglądać oraz wyszukiwać usługi wszystkich podmiotów Grupy PFR.
    - PARP, Baza Usług Rozwojowych – baza szkoleń oraz usług doradczych skierowanych do MŚP. Obejmuje nie tylko usługi rozwojowe zewnętrznych podmiotów, spoza Grupy PFR.
    - Grupa PFR, InfoWeek Grupy PFR – cykl spotkań, których uczestnicy mogą zapoznać się aktualną ofertą Grupy PFR oraz skorzystać z indywidualnego doradztwa.

- Wspieranie działań na rzecz proinnowacyjnego otoczenia biznesu, w tym edukacja i wspieranie administracji publicznej w zakresie wspomagania rozwoju.

    - PFR, *PFR dla Miast* – holistyczny projekt zakładający edukację, doradztwo oraz finansowanie dla samorządów miejskich i lokalnej administracji w zakresie rozwoju inteligentnych miast oraz korzystania z innowacyjnych rozwiązań. Inicjatywa posiada dedykowany serwis: www: pfrdlamiast.pl.

- Wspieranie napływu zagranicznych inwestorów do kraju, którzy nie tylko dokonują inwestycji kapitałowych, lecz także sprowadzają do Polski wiedzę i *know-how* oraz stanowią potencjalnych mentorów i partnerów dla polskiego biznesu.

    - PAIH, przeprowadzanie Audytów Nieruchomości Inwestycyjnych mające na celu wsparcie podmiotów szczebla lokalnego poprzez doradztwo w zakresie oszacowania potencjału działki oraz przygotowania jej pod inwestycję – w tym dla inwestora zagranicznego.
    - PAIH, pakiety Informacyjne *Informacja dla Inwestora* – materiały tworzone dla inwestorów, zawierające kluczowe dane ekonomiczne i wiedzę ekspercką.
    - PAIH, *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2030*, w którym ważną rolę odgrywa PAIH, to inicjatywa wspierająca napływ do Polski inwestycji w kluczowych dla gospodarki sektorach.

- PAIH, Szkolenia z Pomocy Publicznej i Obsługi Inwestorów – działalność szkoleniowa dla podmiotów szczebla lokalnego mająca zwiększać szanse na sukces we współpracy z inwestorem.
- PAIH, wsparcie w kontaktach z administracją publiczną – forma doradztwa dla zagranicznych inwestorów w zakresie realiów polskiej administracji, jak również rzecznictwo na rzecz tego typu podmiotów.

- Facylitowanie ekosystemu innowacji przez instytucje centralne w celu włączenia wszystkich interesariuszy w proces powstawania innowacji, w tym instytucji regionalnych i lokalnych oraz MŚP i świata nauki.
  - PARP, Sektorowe Rady ds. Kompetencji –wspieranie oddolnych inicjatyw branżowych, w których przedsiębiorcy oddziałują na sektor szkolnictwa, by kreował on kompetencje adekwatne do potrzeb.

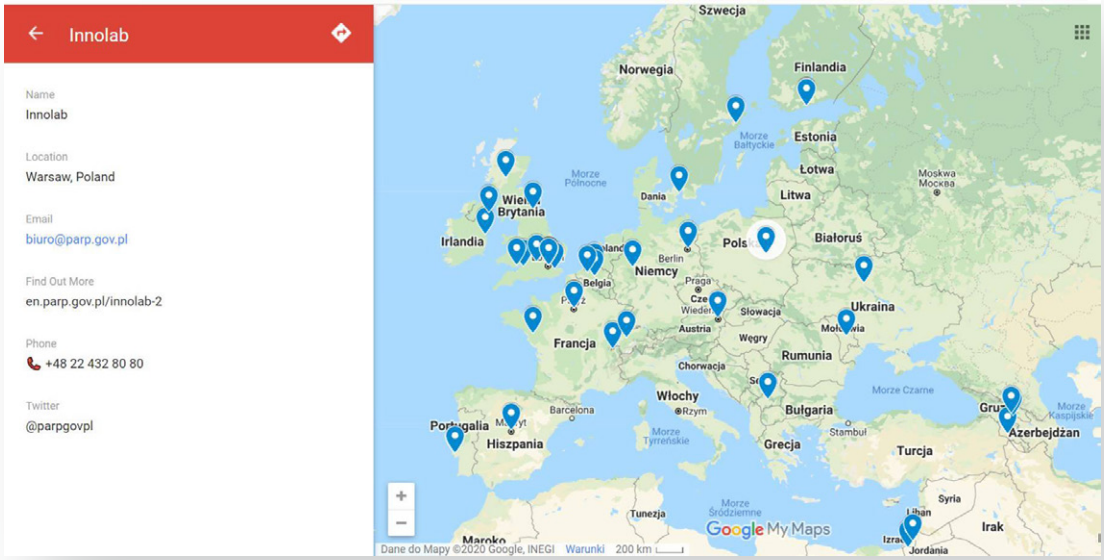
- Dostęp do szerokiej bazy produktów o charakterze kredytowym, bankowym i ubezpieczeniowym. Rozwinięty sektor finansowy stanowi obecnie kluczowy element ekosystemu innowacyjności i wsparcie rozwoju. Grupa PFR obejmuje dwie główne instytucje finansowe (wraz z ich podmiotami zależnymi), które stanowią ważny element całego system instytucji wsparcia.
  - BGK –Bank Gospodarstwa Krajowego to publiczny bank rozwojowy dedykowany wsparciu zarówno projektów publicznych, jak i preferencyjnemu wsparciu wybranych podmiotów prywatnych. Działa w zakresie poręczeń i gwarancji, kredytów, rządowych programów finansowych oraz pełni funkcję centrum kompetencyjnego oraz operatora programów rządowych.
  - KUKE – Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA to publiczne przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe dedykowane działalności jako operator instrumentów wspierających polskie firmy za granicą. Oferta obejmuje m.in.: ubezpieczenia eksportowe, gwarancje czy też ubezpieczanie inwestycji zagranicznych.

Stabilny dostęp do produktów oferowanych przez powyższe podmioty w zdecydowany sposób pozytywnie wpływa na atrakcyjność otoczenia gospodarczego dla biznesu oraz przyczynia się do sukcesu aktorów działających w ekosystemie innowacyjności. Grupa PFR stanowi potencjalnie skuteczne narzędzie do dystrybucji tego rodzaju produktów oraz kreowania ich przyszłych odbiorców.

PFR oraz PAIH oferują wsparcie przede wszystkim w formie usług doradczych.

PARP przekazuje większość oferowanego wsparcia poprzez dotacje. Warto jednak zaznaczyć, iż mają one wielokierunkowe przeznaczenie i mogą obejmować m.in. inwestycje w środki trwałe, zakup usług doradczych lub skorzystanie z usług świadczonych przez podmioty wsparte przez PARP, które za świadczone usługi nie pobierają opłat od przedsiębiorstw (przykładem są np. Platformy Startowe w Polsce Wschodniej).

W oparciu o podejście Service Design w PARP powstały jedne z najbardziej rozpoznawalnych na rynku programów, takie jak: *Scale UP*, *Poland Prize*, *Elektro Scale UP* – dedykowane startupom, jak również *Seal of Excellence* oraz *Granty na dizajn*. Co istotne, przestrzeń na projektowanie według przywołanej metodologii oraz na testowanie nowych form wsparcia powstała w PARP dzięki uruchomionemu w 2016 r. projektowi *inno_LAB*. To właśnie ten projekt pozwala umiejscowić PARP na światowej mapie organizacji aktywnie prowadzącej tzw. innovation lab.



Źródło: opracowanie własne.

Od chwili powołania Grupy PFR wśród założeń jej funkcjonowania znajdowało się przygotowanie spójnej oferty wsparcia dla polskiego ekosystemu innowacyjnego. Miała ona powstać poprzez integrację już istniejących działań, na bazie istniejących instytucji. Zakres działalności poszczególnych podmiotów Grupy PFR jest szeroki, a często występujące nachodzenie na siebie działań poszczególnych jej członków jest wynikiem stosunkowo niedługiego okresu, w którym funkcjonują one w ramach wspólnej, grupowej strategii. Działania te – chociaż zarówno w SOR, jak i na poziomie wspólnej strategii ujęte są w sposób przedmiotowy (który klasyfikuje je według obszaru wsparcia, a nawet według zakresu stosowanych instrumentów[17]) – mogą zostać ujęte również w ujęciu klientocentrycznym, pokrywając wszystkie fazy rozwoju innowacji opisane w ramach podrozdziału *Cechy rozwiniętych ekosystemów innowacyjności*.

Na podstawie oficjalnych dokumentów oraz przytoczonej wcześniej analizy oferty Grupy PFR (dokonanej z punktu widzenia trzech instytucji zaangażowanych w projekt *Next Step Poland*) można w kontekście każdej instytucji dostrzec zarówno jej obszary wiodące, przypisane im

17 Wyjątek stanowi tu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która jako jedyna definiowana jest poprzez określenie jej grupy docelowej, tj. małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Sprawia to, że spośród innych agencji stosunkowo szeroko pokrywa ona wszystkie etapy rozwoju innowacji prezentowane w tym dokumencie.

wprost na poziomie polityki innowacyjności, jak i główne obszary wsparcia dla ekosystemu innowacyjności realnie realizowane w ich ofercie. Działania z tej drugiej grupy często nie są nazwane wprost w dokumentach strategicznych i operacyjnych na poziomie danej instytucji, jednak pozostają zrealizowane przy okazji podejmowania innych zadań. Obecność agencji w danym obszarze może też być wynikiem oddolnego zaobserwowania potrzeby istniejącej w ekosystemie, nawet jeśli taka obecność nie jest narzucona odgórnie przez politykę innowacyjności. W takim przypadku nadal wyzwaniem pozostaje fakt, że takie działania mogą nie być efektem spójnej strategii wsparcia rozwojowego lub nawet mogą powstawać *ad hoc*, tym samym utrudniając uzyskiwanie potencjalnych efektów synergii między instytucjami lub nawet zespołami w ramach jednego podmiotu.

Obszary działalności poszczególnych instytucji Grupy PFR na podstawie przeprowadzonej analizy

Wśród instytucji Grupy PFR dostrzec można takie o wyspecjalizowanym, pogłębionym zakresie oferty, oraz te kompleksowo świadczące swoją ofertę w sposób przekrojowy.

Podmiot Grupy PFR	Obszar działalności wg Strategii Grupy PFR	Realizowane działania
Polski Fundusz Rozwoju	Inwestycje	**MSF***, SU, MŚP , EDU, *REG*, *INF*, *OPT*, *MD*
Bank Gospodarstwa Krajowego	Bankowość	**MSF***, (SU, EX, MŚP, REG)**, *MD*
Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych	Ubezpieczenia eksportowe	**EX**, MSF*, INF, *EDU*
Polska Agencja Inwestycji i Handlu	Eksport, inwestycje, promocja	**BIZ**, **EX**, **PROM**, MŚP, EDU, INF, FAC, REG, *IND*
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Rozwój przedsiębiorczości,	**MŚP**, SU, EDU, INF, FAC, B+R, EX, PROM, REG, *OPT*
Agencja Rozwoju Przemysłu	Rozwój przemysłu	**IND**, INF, FAC, MD, MSF, MŚP**, *B+R*

* *Marekt Fixers* obejmuje również zapewnienie produktów finansowych, których nie gwarantuje rynek, lub oferowanie ich na preferencyjnych warunkach. W zakres ten wchodzi zatem również obszar inwestycji (zapewnienie funduszu, inwestycje bezpośrednio w dane produkty, pobudzanie inwestycji innych podmiotów), a także obszary bankowości (zapewniający środki finansowe i produkty bankowe) oraz ubezpieczeń eksportowych (agencja ubezpieczeń kredytów eksportowych, ang. export credit agency – ECA).

**Działania te realizowane są poprzez dedykowane im programy wsparcia finansowego.

MŚP – obszar uwzględniony w strategii Grupy PFR
MŚP – obszar nieuwzględniony w strategii Grupy PFR, ale realizowany w ofercie
MŚP – obszary niebędące w ofercie, ale de facto wspierane działaniami danej instytucji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu oferty oraz pfr.pl/oferta. Z uwagi na dynamiczny charakter pracy instytucji, zaprezentowany przegląd może nie odzwierciedlać wszystkich możliwych i realizowanych aktywności – grafika ma charakter poglądowy, stan na 2021 rok.

Chociaż powiązanie powyższych instytucji wsparcia rozwoju w ramach jednej struktury, jaką jest Grupa PFR, jest krokiem zbieżnym z tendencjami realizowanymi w zachodnich ekosystemach wsparcia, pośród wyżej wymienionych instytucji i ich zadań brakuje instytucji dedykowanych badaniom i rozwojowi (B+R). Przegląd oferty Grupy PFR wskazuje, że częściowo działania wspierające tę dziedzinę realizują Agencja Rozwoju Przemysłu i PARP. W polskim systemie instytucjonalnym istnieje instytucja, która ma na celu udzielanie wsparcia dla prowadzenia oraz komercjalizacji działań badawczo-rozwojowych – jest nią **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju**. Instytucja ta jednak nie wchodzi w skład Grupy PFR, do pewnego momentu nie podlegała również ministerstwu ds. gospodarki, leczministerstwu ds. nauki. Sytuacja ta zmienić się miała wraz z nowelizacją

„Ustawy o działach administracji publicznej" w 2021 roku. Drugą wartą wspomnienia strukturą o sytuacji analogicznej do NCBiR-u jest **Sieć Badawcza Łukasiewicz** wraz z Centrum Łukasiewicz będącym jej głównym punktem[18]. Potencjalne przesunięcie obu instytucji pod nadzór ministerstwa ds. gospodarki można byłoby ocenić jako właściwy krok – zgodny z tendencjami, które można zaobserwować w zagranicznych ekosystemach wsparcia rozwoju.

Drugi obszar w mniejszym stopniu objęty przez Grupę PFR jako całość stanowią działania regionalne i lokalne. Regionalne struktury wsparcia biznesu co prawda są obecne w ofercie Grupy, obok produktów dla JST (jednostek samorządu terytorialnego), w szczególności w ofercie BGK, nie ma jednakże jasno nakreślonego kierunku działań regionalnych i lokalnych, w tym jednolitej oferty Grupy oferowanej na tych poziomach. Istnieją wprawdzie podmioty działające regionalnie – jest to wsparcie realizowane przykładowo w postaci Specjalnych Stref Ekonomicznych – jednak przez podmioty spoza Grupy PFR. Jedynie dwie SSE zarządzane są przez podmiot Grupy PFR, jaką jest Agencja Rozwoju Przemysłu. Są to strefy mielecka oraz tarnobrzeska. Pozostałe SSE mają zróżnicowaną strukturę właścicielską, nie ma natomiast jednolitej sieci centrów regionalnych zarządzanych przez podmioty Grupy PFR.

Centre for Economic Development, Transport and the Environment

ELY Centres (Centres for Economic Development, Transport and the Environment) – fińska sieć regionalnych Centrów Rozwoju Gospodarki, Transportu i Środowiska. Sieć zarządzana jest przez fińskie Ministerstwo Pracy i Gospodarki Narodowej oraz jest częścią Team Finland, odpowiedzialną za kwestie regionalne.

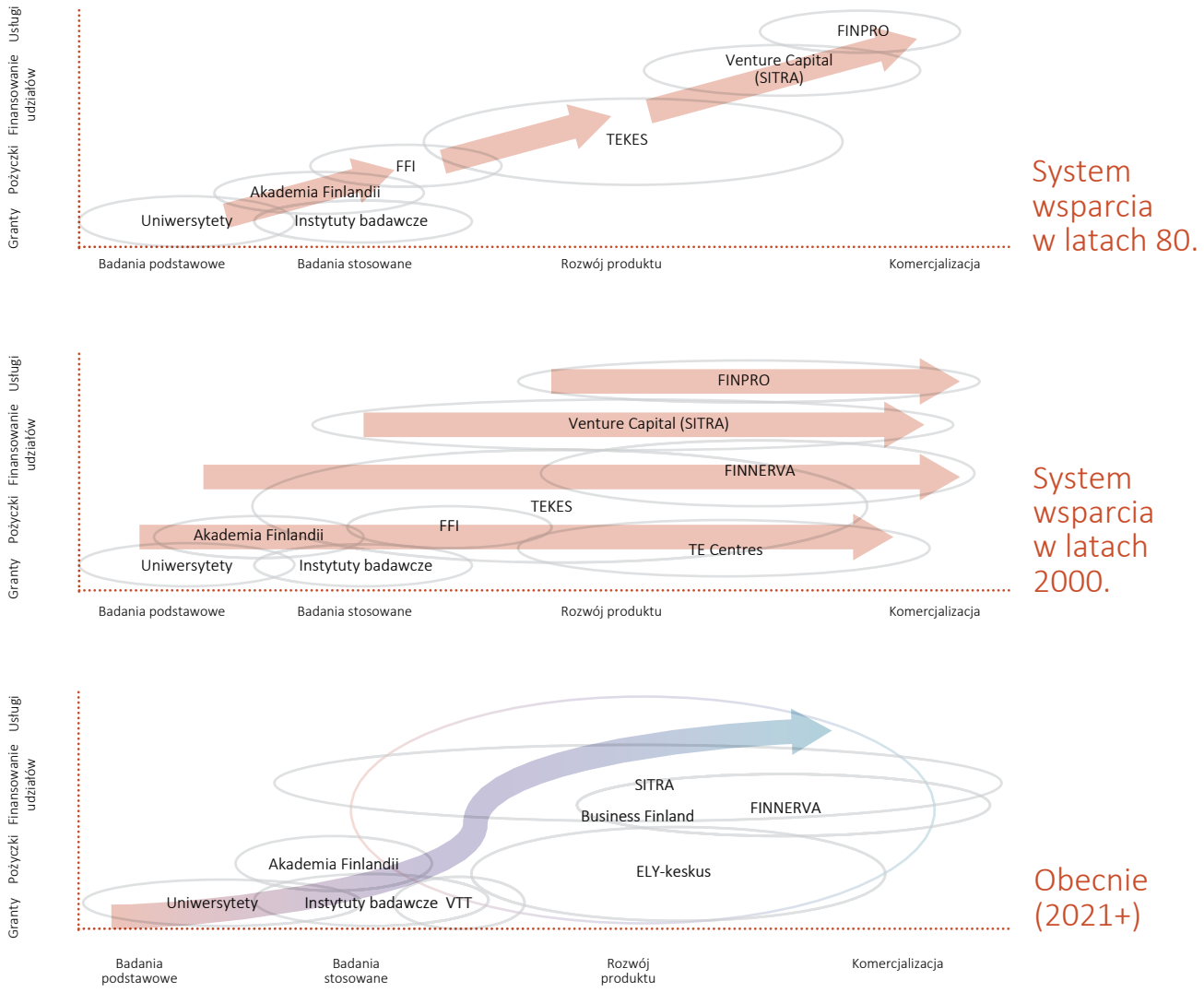
Więcej informacji: oficjalna strona internetowa ely-keskus.fi/en

Jako punkt odniesienia warto zwrócić uwagę na zmianę w zakresie ekosystemu fińskiego, jaką prezentuje schemat poniżej. Widać na nim, jak linearny model porządkowania oferty dla fińskich innowatorów (który każdemu etapowi rozwoju innowacji i innowacyjnego przedsiębiorstwa przyporządkowywał konkretną grupę instrumentów wsparcia) przeszedł w model **wielopłaszczyznowy**. Nowsze podejście zakłada, że poszczególne grupy innowatorów mogą korzystać z wielorakich instrumentów wsparcia, co w większym stopniu pozawala na elastyczne dopasowanie oferty do ich potrzeb oraz wspieranie klienta przez daną instytucję na wielu etapach jego rozwoju. Obecnie model ten zakłada nie tylko dużą elastyczność instytucji fiń-

18 Według projektu Ustawy o działach z dnia 19 stycznia 2021 r. nadzór nad NCBiR oraz Siecią Badawczą Łukasiewicz przekazany miał zostać ministrowi właściwemu ds. gospodarki (stan na 21 stycznia 2021 r): https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C85904%2Cprojekt-ustawy-o-dzialach-siec-lukasiewicz-i-ncbr-do-resortu-gospodarki.html, dostęp: 21 stycznia 2021 r.
Wg stanu na 03.2022 r. obie instytucje nadal podlegają jednak ministrowi właściwemu ds. szkolnictwa wyższego i nauki. https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/jednostki-podlegle-i-nadzorowane, dotęp dn. 21.03.2020 r.

skich i dostępu do ich oferty, ale również **sprawne nawigowanie** beneficjenta przez poszczególne instytucje i ich ofertę, tak aby jak najlepiej wesprzeć jego rozwój.

Rysunek 5. System wsparcia innowacji w Finlandii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport NBP ***Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*** (2016) oraz wkładu partnera projektu fińskiej firmy Capful Oy (2021).

Ocenić można, że obecny wygląd działań realizowanych w Grupie PFR w największym stopniu odpowiada modelowi zaprezentowanemu pośrodku. Zapowiedzi składane w trakcie tworzenia koncepcji Grupy, tj. przeciwdziałanie dublującym się działaniom, porządkowanie oferty prorozwojowej oraz kreowanie spójności funkcjonowania instytucji były i są całkowicie zrozumiałe oraz adekwatne w kontekście kreowania ekosystemu innowacyjnego w Polsce. Należy jednak mieć na uwadze, by w owych działaniach nie doprowadzić do szufladkowania poszczególnych obszarów oferty oraz grup klientów, upodabniając polski ekosystem do modelu linearnego, zaprezentowanego na wykresie po lewej stronie.

Struktura oferty polskich instytucji prorozwojowych stwarza potencjał do uspójnienia jej w sposób elastyczny i wielopłaszyznowy – stosując już bardziej zaawansowane rozwiązania krajów zachodnich. Kluczowa wydaje się kwestia współpracy oraz wzajemnego wspierania działań prorozwojowych, skutkująca tworzeniem dodatkowej wartości dla przedsiębiorców w sposób synergiczny.

Załącznik 3. Wartości Grupy PFR

Dobra praktyka jako przykład: Grupa PFR – podjęto już pierwsze kroki, w efekcie których cele i wartości Grupy zostały zidentyfikowane w ramach wspólnych prac przedstawicieli poszczególnych instytucji. Warto podejmować dalsze inicjatywy mające na celu popularyzację tych wartości, zwłaszcza wśród nowych pracowników. Każdy z tych obszarów (współpraca i partnerstwo, odpowiedzialność, rozwój, profesjonalizm) może być punktem wyjścia i motywem przewodnim do realizacji wspólnych projektów z zakresu tworzenia spójnej oferty dla wspólnych grup docelowych, społecznej odpowiedzialności biznesu, a także podnoszenia kompetencji oraz wymiany wiedzy i doświadczeń.

Rysunek 10. Wartości Grupy PFR

Źródło: Materiały wewnętrzne Grupy.

PFR
Polski Fundusz Rozwoju

PAIH
Grupa PFR

PARP
Grupa PFR