



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UMCS
UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ
W LUBLINIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



STRATEGIA
WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO
TESTUJĄCEGO
„Nowy model kompleksowej obsługi potrzeb
innowacyjnych przedsiębiorstw – INNO–BROKER”
REALIZOWANEGO PRZEZ
LUBELSKI PARK NAUKOWO–TECHNOLOGICZNY S.A.
w LUBLINIE
i
UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ
w LUBLINIE

Numer umowy o dofinansowanie: 598/POKL.08.02.02-06-011/12-00

Projekt „PI Nowy model kompleksowej obsługi potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw - INNO-BROKER”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

nr umowy 598/POKL.08.02.02-06-011/12-00

Spis treści

Wstęp	3
1. Uzasadnienie dla opracowania innowacyjnego rozwiązania	5
1.1. Główne problemy stanowiące przesłankę do realizacji niniejszego projektu.....	5
1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów	6
1.3. Opis dotychczas stosowanych instrumentów i ich niedoskonałości we wspieraniu współpracy biznesu z nauką	8
1.4. Potrzeba realizacji projektu wynikająca z dokumentów krajowych i regionalnych	10
2. Cel wprowadzenia innowacji.....	12
2.1. Cel ogólny.	13
Wartości docelowe wskaźników nie uległy zmianie	13
2.2. Cele szczegółowe.....	14
3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego	17
3.1. Istota innowacji	17
3.2. Grupy docelowe innowacji	21
3.3. Warunki, jakie muszą być spełnione aby innowacja działała prawidłowo	23
3.4. Efekty innowacji	23
3.5. Elementy innowacji	24
3.6. Koszt i czas wdrożenia produktu	25
4. Plan działań w zakresie testowania produktu finalnego	29
5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	34
6. Strategia upowszechniania.....	37
6.1. Cel działań upowszechniających.....	37
6.2. Grupy docelowe działań upowszechniających	38
6.3. Plan działań i ich charakterystyka.....	38
7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki	40
7.1. Cel działań włączających produkt do głównego nurtu polityki	40
8. Kamienie milowe II etapu projektu	45
9. Analiza ryzyka	48
Spis rysunków i tabel.....	51

Wstęp

Realizowany projekt dotyczy opracowania i wdrożenia nowatorskiej metody kształcenia i przygotowywania nieistniejącego na regionalnym rynku zawodowym profesji brokera innowacji INNO-BROKERA.

Projekt realizowany jest przez Lubelski Park Naukowo-Technologiczny (lider projektu) i Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (partner).

Obydwie jednostki mają duże doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych z budżetu Unii Europejskiej. LPNT realizuje 2 projekty, zrealizował 11. UMCS realizuje 39 projektów a zrealizował 32 projekty.

Zrealizowane projekty często dotyczyły nowych zadań o charakterze innowacyjnym. Partnerzy mają doświadczenie w realizacji projektów noszących znamiona innowacyjności, w ich testowaniu i upowszechnianiu.

Projekt skierowany jest do regionalnego środowiska nauki i biznesu, w celu wykreowania trwałych i funkcjonujących powiązań obydwu sektorów, ukierunkowanych na kreowanie innowacyjnych rozwiązań przemysłowych, w oparciu o impulsy pochodzące ze środowiska przedsiębiorstw.

Autorami koncepcji są:

Dr Andrzej Bobyk – Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji, specjalista w zakresie IT i innowacji.

Ryszard Boguszewski – firma EuroCompass sp. z o.o. specjalista w zakresie polityki innowacyjnej i instrumentów finansowania innowacji w przedsiębiorstwach.

Dr Elżbieta Wrońska-Bukalska – Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Specjalista w obszarze finansów przedsiębiorstwa. Autor ponad 60 artykułów w czasopismach naukowych. Przez kilkanaście lat pracowała w Ministerstwie Skarbu Państwa, uczestnicząc w procesach prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (na etapie oceny wniosków prywatyzacyjnych, monitorowania realizacji zobowiązań inwestycyjnych i socjalnych czy egzekwowania wierzytelności Skarbu Państwa). Zajmowała również stanowisko kierownicze w spółce publicznej notowanej na New-Connect uczestnicząc w procesie jej upubliczniania.

Dr Grzegorz Chałupczak – UMCS Wydział Ekonomiczny specjalista prawa własności intelektualnej.

Krzysztof Gawron - UMCS Wydział Ekonomii specjalista w zakresie ekonomii i finansów.

Jerzy Jahółkowski – Dyrektor ds. realizacji projektów unijnych i krajowych w Lubelskim Parku Naukowo – Technologicznym S.A., Współautor Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006 – 2020.

Michał Szafranek - asystent w Zakładzie Systemów Informacyjnych Zarządzania w Instytucie Zarządzania na Wydziale Ekonomicznym UMCS. Zawodowo związany z branżą IT od prawie 10 lat, pracował w największych polskich firmach informatycznych, współpracował z czołowymi światowymi koncernami IT.

Robert Szlęzak Wschodni Klaster ICT - Prezes Wschodniego Klastra ICT, przedsiębiorca, ekspert w obszarze technologii informatycznych oraz klastrów.

Dr inż. Paweł Węgierek –Wydział Elektrotechniki i Informatyki, Dyrektor Lubelskiego Inkubatora Przedsiębiorczości Politechniki Lubelskiej. Specjalista w dziedzinie nowoczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych w szeroko rozumianej branży energetycznej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki racjonalizacji zużycia energii i stosowania odnawialnych źródeł energii. Przewodniczący licznych konferencji naukowych i szkoleniowo – technicznych poświęconych powyższym zagadnieniom Pomysłodawca i Koordynator projektów EFS wspierających przedsiębiorczość akademicką oraz współpracę nauki i biznesu. Autor 2 monografii, ponad 150 artykułów naukowych, 5 patentów i 2 zgłoszeń patentowych.

Robert Zakrzewski – Kierownik Centralnego Laboratorium Agroekologicznego Uniwersytetu Przyrodniczego, specjalista w zakresie bio-med.

1. Uzasadnienie dla opracowania innowacyjnego rozwiązania

1.1. Główne problemy stanowiące przesłankę do realizacji niniejszego projektu

Jak wynika z wniosku o dofinansowanie projektu **główną przesłanką realizacji projektu jest zidentyfikowany problem niskiego poziomu współpracy pomiędzy sferą biznesu i nauki w województwie lubelskim**. Problem ten dotyczy nie tylko województwa lubelskiego, ale całego kraju i w dużej mierze wynika z braku rozwiązań systemowych. Wyeliminowanie bądź ograniczenie tego problemu jest przedmiotem zainteresowania i interwencji wielu polityk na poziomie kraju i regionu. Jednak dotychczas podejmowane działania nie przyniosły zamierzonych efektów.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że zaledwie 1,2% przedsiębiorstw z województwa lubelskiego współpracuje z ośrodkami innowacji i tylko 3% z uczelniami. Problem słabej współpracy przedsiębiorstw z nauką wpływa **negatywnie na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw**, z których tylko 13,6% wprowadza innowacje, a także na innowacyjność całego regionu, który w krajowych rankingach innowacji zajmuje przedostatnie miejsce. To z kolei przekłada się na **problem nieefektywnego wykorzystania potencjałów i atutów regionu**, w tym m.in. tych związanych ze słabym wykorzystywaniem infrastruktury B+R oraz środków UE przeznaczonych na ten cel.

Innym problemem jest niewielka aktywność przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej. Z najnowszych badań GUS¹ wynika, że **tylko co czwarte przedsiębiorstwo przemysłowe z województwa lubelskiego** współpracuje w ramach prowadzonej działalności innowacyjnej, co sytuuje województwo na ostatnim miejscu w kraju. Należy jednak pamiętać, że jest to głównie współpraca z dostawcami wyposażenia i nowych technologii oraz innymi przedsiębiorstwami w danej branży. Tylko **niecałe 5%** badanych przedsiębiorstw deklaruje chęć nawiązania takiej współpracy z instytutami badawczymi i szkołami wyższymi. Przy czym zwykle jest to deklaracja współpracy polegająca na zamówieniu konkretnego badania służącego przetestowaniu określonego rozwiązania innowacyjnego (produktowego lub procesowego) powstałego wcześniej w ramach aktywności innowacyjnej przedsiębiorcy.

Niski poziom współpracy przedsiębiorstw w ramach działalności innowacyjnej z innymi podmiotami **uniemożliwia szerszy dostęp do wiedzy i nowych technologii**. To z kolei nie pozwala na obniżenie kosztów i ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej, co prowadzi

¹ Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

do problemu niskiej zdolności przedsiębiorstw do konkutowania na rynkach krajowych i międzynarodowych.

1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów

Niski wskaźnik współpracy innowacyjnej lubelskich przedsiębiorstw jest z jednej strony przejawem występujących barier mentalnościowych i niechęci przedsiębiorstw do angażowania się w różnego rodzaju sieci współpracy, zaś z drugiej jest wynikiem braku oferty współpracy po stronie partnerów (głównie jednostek naukowych). Wśród zdiagnozowanych przyczyn niskiego zainteresowania biznesu współpracą z nauką są głównie te związane z:

- brakiem wzajemnej wiedzy przedsiębiorców i naukowców o możliwościach współpracy i korzyściach z niej płynących;
- niskim poziomem zaufania pomiędzy stronami współpracy;
- **nieefektywnie funkcjonującą infrastrukturą pośredniczącą** w zakresie transferu wiedzy i jej komercjalizacji w postaci konkretnych rozwiązań wdrażanych przez przedsiębiorstwa.

Przyczyny te zostały naocznie potwierdzone w wynikach badań jakościowych, przeprowadzonych w trakcie pierwszego etapu realizacji projektu przez zespół naukowców z UMCS na reprezentatywnej grupie przedsiębiorców i naukowców. Przeprowadzone badania i odbyte dyskusje pozwoliły również na zidentyfikowanie dwóch przeważających modeli współpracy nauki i biznesu, które na roboczo nazwano modelem odgórnym oraz modelem oddolnym (rys. 2).

W **modelu odgórnym** nawiązanie współpracy następuje na drodze oficjalnych, zwykle długoterminowych umów, przy czym stroną inicjującą może być zarówno przedsiębiorstwo (zwykle duże lub średnie), jak i jednostka naukowa. Charakterystyczną cechą tego modelu jest hierarchiczne zarządzanie taką współpracą, która ma typowo instytucjonalny charakter. Istotne kontakty odbywają się na wysokim szczeblu obu organizacji, kompetencje decyzyjne delegowane są tylko częściowo w dół struktury organizacyjnej, pomimo tego, że faktyczna współpraca jest realizowana na niższych jej szczeblach. W efekcie współpraca taka jest często **nadmiernie zbiurokratyzowana** (zwykle ze strony uczelni) i odporna na szybkie podejmowanie decyzji.



Rysunek 1 Modele współpracy nauki i biznesu (na podstawie raportu końcowego z badań)

Model oddolny polega na nawiązaniu bezpośredniej współpracy pomiędzy pracownikiem naukowym a przedsiębiorcą lub zarządem firmy, co często ma miejsce na bazie kontaktów osobistych z otoczenia obu partnerów współpracy. Po nawiązaniu kontaktu jest on albo sformalizowany przez naukowca, który – posługując się określeniem jednego z badanych – wydeptuje ścieżki w administracji by doprowadzić do realizacji umowy o współpracy, albo pozostaje współpracą nieoficjalną – poza uczelnią, co jest możliwe i względnie bezpieczne dla naukowca w dwóch sytuacjach: (a) kiedy jego praca nie jest wcale albo jest w niewielkim stopniu zależna od korzystania ze specjalistycznej aparatury i oprogramowania (jak to ma miejsce np. w przypadku nauk społecznych i ekonomicznych), ale od wiedzy i umiejętności niekoniecznie uzyskanych bezpośrednio na uczelni; (b) kiedy zostanie on zatrudniony (nawet na etat) przez przedsiębiorcę w celu realizacji badań na jego potrzeby i przedsiębiorca udostępni mu niezbędną aparaturę.

W trakcie prac przygotowawczych nad projektem, a także w trakcie pierwszego etapu jego realizacji, stwierdzono, że **jedną z głównych przyczyn nieefektywnie funkcjonujących modeli współpracy biznesu z nauką jest brak ogniw pośredniczących w postaci usług tzw. brokerów innowacji (INNO-BROKERÓW)**, czyli wykwalifikowanych specjalistów bezpośrednio odpowiedzialnych za organizację i rozwijanie współpracy przedsiębiorców z naukowcami w oparciu o wcześniej zdiagnozowane potrzeby innowacyjne

przedsiębiorstw. Obecnie brakuje takich struktur i kanałów współpracy, zarówno jeśli chodzi o ofertę instytucji otoczenia biznesu, jak i dostęp do konkretnych specjalistów, zdolnych do kompleksowej obsługi potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw, również tej wynikającej z nawiązania bezpośredniej współpracy z nauką. Środowisko naukowe jest słabo zorientowane w oczekiwaniach przedsiębiorców, a ci z kolei często sami nie potrafią zdiagnozować swoich potrzeb i określić najbardziej perspektywicznych obszarów wdrażania innowacji.

1.3. Opis dotychczas stosowanych instrumentów i ich niedoskonałości we wspieraniu współpracy biznesu z nauką

Na etapie prac nad projektem i realizacji jego pierwszego etapu nie zidentyfikowano konkretnej instytucji w kraju lub regionie, która świadczyłaby w sposób kompleksowy zestaw usług brokerów innowacji nastawionych na zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. Dotyczy to zarówno instytucji otoczenia biznesu (publicznych i niepublicznych), jak i ośrodków innowacji (np. parków naukowo-technologiczne czy też centrów transferu technologii). Ponadto nie ma systemu szkolenia i certyfikacji kadr, które zajęłyby się świadczeniem tego rodzaju usług, z zachowaniem najwyższych standardów jakości i efektywności.

Rozwijane obecnie w Polsce modele brokerów innowacji mają charakter głównie **podażowy**², w których punktem wyjścia do świadczenia usług jest oferta sektora naukowego i podaż ich wyników prac badawczo-rozwojowych – nie zawsze możliwych do skomercjalizowania i wykorzystania przez przedsiębiorców. Niestety takie podejście jest mało efektywne i nie do końca odpowiadające potrzebom przedsiębiorców. W przypadku województwa lubelskiego rozwój modelu podażowego jest również trudny do wdrożenia z uwagi na brak jasno określonej oferty naukowo-badawczej jednostek naukowych, a także niewielką liczbę wyników prac B+R, możliwych do bezpośredniego wykorzystania przez przedsiębiorców.

Brakuje na rynku regionalnym i krajowym **modelu popytowego**, w którym punktem wyjścia do świadczenia usług brokera są potrzeby innowacyjne przedsiębiorcy i jego strategia wprowadzania na rynek nowych produktów i usług. Jak na razie taki model nie został

² Przykładem podejścia podażowego jest model brokera technologii rozwijany i finansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), w ramach projektu BroTech.

opracowany, chociaż trwają intensywne prace nad jego stworzeniem, m.in. w ramach prac Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości nad stworzeniem Rejestru Usług Rozwojowych (RUR)³, a także opracowywania programów operacyjnych współfinansowanych z funduszy strukturalnych na lata 2014-2020.

Dlatego uznano, że taki system należy stworzyć na poziomie regionalnym, a najlepszym narzędziem do jego opracowania, przetestowania i wdrożenia jest **realizacja projektu innowacyjnego** przez instytucję najbardziej do tego odpowiednią, tj. **Lubelski Park Naukowo-Technologiczny w Lublinie** w bliskiej współpracy ze środowiskiem naukowym i biznesowym. Jednocześnie na etapie realizacji projektu przeprowadzono pogłębioną analizę uwarunkowań i barier w zakresie współpracy biznesu i nauki, która z jednej strony **potwierdziła potrzebę realizacji projektu i wypracowania w jego ramach modelu funkcjonowania brokera innowacji** oraz pozwoliła na uszczegółowienie jego kompetencji, zakresu działania i zasad finansowania.

Zdaniem wielu respondentów objętych badaniem jakościowym w ramach pierwszego etapu realizacji projektu, INNO-BROKER może być skutecznym pośrednikiem w organizowaniu i prowadzeniu współpracy pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami. Przy czym zwracano uwagę na konieczność umiejscowienia funkcji INNO-BROKERA poza strukturami uczelni, najczęściej z sugestią aby był on częścią funkcjonujących instytucji otoczenia biznesu. Poza tym broker innowacji powinien być świadomy różnego rodzaju zagrożeń i barier występujących we współpracy nauki i biznesu, poczynając od **barier mentalnościowych** (stereotypy i wzajemne uprzedzenia; rozbieżne interesy i cele działania; niska świadomość i chęć prowadzenia wzajemnej współpracy), poprzez **bariery prawne** (system oceny parametrycznej jednostek naukowych; system oceny i awansu zawodowego pracowników naukowych), **instytucjonalne** (biurokracja i brak szybkich procedur przy realizacji wspólnych projektów badawczych z biznesem; brak jasno sprecyzowanej oferty badawczej ze strony nauki), a skończywszy na **barierach o charakterze ekonomicznym** (zbyt wysokie marże narzucane przez uczelnie na realizację projektów badawczych z biznesem; niski popyt na usługi innowacyjne po stronie przedsiębiorstw).

³ W ramach Rejestru Usług Rozwojowych (RUR) będzie rozwijane podejście popytowe rozwoju usług szkoleniowych, doradczych (w tym o charakterze proinnowacyjnym), coachingowych i mentoringowych.

Dlatego też (zdaniem respondentów) osoba INNO–BROKERA powinna mieć dość rozległą **wiedzę prawną, ekonomiczną i techniczną**, obejmującą zarówno problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i działanie uczelni wyższych i obowiązujących procedur związanych z tworzeniem wiedzy i zasadami jej ochrony i komercjalizacji. Ważnym elementem pracy brokera innowacji powinna być również **sieć kontaktów osobistych**, rozwijanych zarówno w ramach bezpośredniej współpracy z przedsiębiorcami i naukowcami, jak i poprzez uczestnictwo w targach, seminariach i konferencjach naukowych. Wielu uczestników badania zwracało również uwagę na konieczność stworzenia dla pracy INNO–BROKERÓW odpowiedniego **zaplecza eksperckiego** (np. w zakresie przeprowadzenia audytu technologicznego) oraz **systemu informatycznego**, w którym będzie gromadzona niezbędna wiedza specjalistyczna oraz będzie istniała możliwość zarządzania bazą ofertową przedsiębiorstw i naukowców⁴.

1.4. Potrzeba realizacji projektu wynikająca z dokumentów krajowych i regionalnych

Potrzeba realizacji projektu i rozwoju innowacyjnego modelu brokera innowacji wynika nie tylko z przeprowadzonych badań jakościowych w ramach I etapu wdrażania projektu, ale znajduje także mocne potwierdzenie w dokumentach strategicznych opracowywanych obecnie na potrzeby perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020.

Na poziomie kraju głównym dokumentem wyznaczającym ramy polityki innowacyjnej w Polsce do roku 2020 jest *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2012-2020 – Dynamiczna Polska* oraz program wykonawczy do tego dokumentu pn. *Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r.*, w którym to, w ramach Priorytetu 2.2. (*Współpraca na rzecz innowacyjności*) oraz kierunku działań (*Wzmocnienie więzi biznes-nauka*) postuluje się utworzenie sieci brokerów innowacji. Głównym zadaniem brokerów ma być wsparcie przedsiębiorstw w zakresie wdrażania innowacji. Brokerzy będą osobami posiadającymi zarówno **ogólną wiedzę** (z zakresu technik sprzedaży, marketingu, analizy potrzeb klienta, negocjacji biznesowych, analizy rynku produktów innowacyjnych), jak i **wiedzę szczegółową** z zakresu: produktów i technologii innowacyjnych. Działalność

⁴ Więcej szczegółów na temat wniosków z badań i rekomendacji dotyczących przyszłego funkcjonowania modelu INNO-BROKERA zawiera Raport z badania jakościowego nt. współpracy nauki i biznesu oraz jej barier przygotowany w celu profilowania oferty brokeringu innowacji, Radosław Mącik, Monika Nalewajek, Lublin, czerwiec 2013.

każdego brokera innowacji objęta będzie również wsparciem w postaci osobistego doradcy prawnego i biznesowego⁵.

Na poziomie regionalnym potrzeba rozwoju innowacyjnego modelu usług INNO–BROKERA wynika z projektu **Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do roku 2020**. W dokumencie tym, w ramach Celu operacyjnego 3.1. (*Wzmocnienie zdolności instytucji otoczenia biznesu do świadczenia proinnowacyjnych usług na rzecz podmiotów działających w obszarach inteligentnych specjalizacji*) przyjęto, że jednym z głównych kierunków działań będzie rozwój profesjonalnych kadr świadczących kompleksowe usługi dostosowane do potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym **wykształcenie brokerów innowacji**, specjalistów od audytów technologicznych oraz zarządzania własnością intelektualną i przemysłową⁶.

Konieczność wypracowania efektywnego modelu świadczenia usług brokerskich ma również swoje uzasadnienie w projektach programów operacyjnych, które będą finansowane z funduszy strukturalnych UE w latach 2014-2020. W **Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój 2014-2020** przewidziano wsparcie działalności brokerów innowacji w ramach Osi priorytetowej III (*Wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw*), w ramach działania związanego z **rozwojem otwartych innowacji** (gdzie broker innowacji ma pełnić rolę organizatora współpracy pomiędzy dużymi firmami i sektorem małych i średnich przedsiębiorstw) oraz działania związanego ze **wsparciem współpracy nauki i biznesu**, w ramach którego zaplanowano rozwój systemu brokerów innowacji, zwiększanie ich kompetencji i zdolności do świadczenia proinnowacyjnych usług⁷.

Wsparcie rozwoju usług brokerów innowacji będzie również możliwe w ramach wdrażania **Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020**. Taka możliwość przewidziana jest w ramach Osi priorytetowej I (*Innowacyjna Polska Wschodnia*) oraz działania związanego ze zwiększaniem potencjału instytucji otoczenia biznesu do świadczenia usług na rzecz przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej, badawczo-rozwojowej i wdrożeniowej. Planowany zakres działań obejmować będzie poszerzenie wachlarza i profesjonalizację usług ośrodków innowacji (w tym parków naukowo-technologicznych), m.in. w takich obszarach jak przeprowadzanie audytów innowacyjności w powiązaniu ze

⁵ Więcej informacji nt. planowanego systemu brokerów innowacji w Polsce znajduje się na stronach 75-76 Programu Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r., Ministerstwo Gospodarki, styczeń 2013 r.

⁶ Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do roku 2020, projekt, wrzesień 2013 r.

⁷ Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020, projekt wrzesień 2013 r. str. 29-31.

specjalistycznym doradztwem oraz usługami asystentów lub brokerów innowacji dla przedsiębiorstw zainteresowanych wdrażaniem nowych rozwiązań innowacyjnych⁸.

Również w **Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020** będzie istniała możliwość finansowania rozwoju usług brokera innowacji. Odpowiednie środki na ten cel przewidziano w ramach Osi priorytetowej 1 (*Badania i innowacje*) oraz Osi priorytetowej 3 (*Konkurencyjność przedsiębiorstw*). Proinnowacyjne usługi brokerów będą finansowane głównie w ramach wspierania profesjonalizacji usług instytucji otoczenia biznesu⁹.

Przedstawione w niniejszym rozdziale problemy, a także wyniki z badań jakościowych i danych zastanych, **w pełni uzasadniają** realizację przedmiotowego projektu innowacyjnego, a także potwierdzają konieczność wypracowania modelu INNO–BROKERA opartego na **popytowym podejściu**, w którym głównym adresatem usług jest przedsiębiorca i jego innowacyjne potrzeby. Idea usług brokerów innowacji nastawionych na potrzeby innowacyjne przedsiębiorstw będzie mocno wspierana, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Świadczą o tym liczne zapisy w najważniejszych dokumentach strategicznych dotyczących krajowej i regionalnej polityki innowacyjnej, a także zaplanowane instrumenty wsparcia brokerów innowacji w krajowych i regionalnych programach operacyjnych na lata 2014-2020. Z pewnością będzie to miało korzystny wpływ na dalszą realizację projektu i opracowywany model funkcjonowania INNO–BROKERA, szczególnie na etapie jego upowszechnia i włączania w główny nurt polityki innowacyjnej, realizowanej na poziomie regionalnym i krajowym.

2. Cel wprowadzenia innowacji

Przedstawiona powyżej identyfikacja problemów, ich przyczyny, konsekwencje i skala uzasadniają zdefiniowanie poniższych celów, które wpłyną na zwiększenie poziomu współpracy sfery biznesu i nauki w regionie lubelskim, co jest zgodne z tematem projektów innowacyjnych testujących. Zostanie stworzony i wcielony w życie nowy model efektywnej kooperacji przedsiębiorców z sektorem nauki, który stanie się trwałym elementem regionalnego systemu innowacji i transferu wiedzy.

⁸ Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020, projekt wrzesień 2013 r., str. 55.

⁹ Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020, projekt, październik 2013.

2.1. Cel ogólny.

Cel ogólny proponowanej innowacji jest tożsamy z celem ogólnym projektu zawartym we wniosku o dofinansowanie i jest nim ***zwiększenie skuteczności działań na rzecz wzmocnienia współpracy sfery biznesu i nauki w zakresie zaspokajania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z obszaru woj. lubelskiego, dzięki wypracowaniu i wdrożeniu do końca VIII 2015 nowego modelu „INNO-BROKER”***. Realizacja tego celu będzie weryfikowana za pomocą wskaźników i źródeł danych opisanych poniżej.

Tabela 1. Źródła danych

Wskaźnik pomiaru celu	Źródła danych	Wartość docelowa wskaźnika
liczba przedsiębiorstw z województwa lubelskiego bezpośrednio współpracujących w ramach wypracowanego modelu.	umowy ramowe o współpracy zawarte pomiędzy przedsiębiorcami a uczelnią wyższą, pomiar dokonywany raz na miesiąc	30 przedsiębiorstw
liczba instytucji naukowych współpracujących w ramach wypracowanego modelu	umowy ramowe o współpracy zawarte pomiędzy przedsiębiorcami a uczelnią wyższą, pomiar dokonywany raz na miesiąc	1 instytucja naukowa
liczba przeprowadzonych transferów wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami naukowymi z obszaru województwa lubelskiego	umowy transferu wiedzy zawarte pomiędzy przedsiębiorcami a uczelnią wyższą, pomiar dokonywany raz na miesiąc	6 przeprowadzonych transferów wiedzy
liczba przedsiębiorstw z terenu województwa lubelskiego, które potwierdzają wzrost jakości i dostępności współpracy z jednostkami badawczo-naukowymi	ankiety i raporty ze spotkań z odbiorcami i użytkownikami, pomiar dokonywany raz na kwartał	30 przedsiębiorstw

Wartości docelowe wskaźników nie uległy zmianie.

2.2. Cele szczegółowe

Cele szczegółowe projektu nie uległy zmianie w stosunku do pierwotnej wersji wniosku i obejmują:

- *Pogłębienie wiedzy nt. oczekiwań środowiska przedsiębiorców z obszaru województwa lubelskiego w zakresie ich potrzeb innowacyjnych oraz barier utrudniających nawiązywanie współpracy z sektorem nauki (do końca VI 2013 r.).*

Wskaźnik pomiaru celu: liczba przeprowadzonych badań i analiz.

Źródła danych: protokół odbioru raportu z przeprowadzonych badań i analiza danych zastanych; pomiar dokonany na koniec VI 2013.

Wartość docelowa wskaźnika: 1 badanie, 1 analiza

- *Poprawa systemu przepływu informacji o potrzebach technologicznych 30 przedsiębiorstw z obszaru województwa lubelskiego, poprzez wdrożenie modelu INNO-BROKERA (do końca II 2015 r.).*

Wskaźnik pomiaru celu nr 1: liczba przedsiębiorstw współpracujących w ramach modelu INNO-BROKER.

Źródła danych: umowy ramowe o współpracy zawarte pomiędzy przedsiębiorcami a uczelnią wyższą, pomiar dokonywany raz na miesiąc.

Wartość docelowa wskaźnika: 30 przedsiębiorstw.

Wskaźnik pomiaru celu nr 2: liczba instytucji naukowych współpracujących w ramach modelu INNO-BROKER.

Źródła danych: umowy ramowe o współpracy zawarte pomiędzy przedsiębiorcami a uczelnią wyższą, pomiar dokonywany raz na miesiąc.

Wartość docelowa wskaźnika: 1 instytucja naukowa.

Wskaźnik pomiaru celu nr 3: liczba specjalistów zatrudnionych w charakterze INNO-BROKERA.

Źródła danych: zawarte umowy o pracę, pomiar dokonywany raz na miesiąc.

Wartość docelowa wskaźnika: 4 specjalistów (2 kobiety i 2 mężczyzn).

- *Wzmocnienie poziomu umiejętności i kwalifikacji 8 specjalistów z obszaru woj. lubelskiego z zakresu świadczenia profesjonalnych usług brokerskich z dziedziny innowacji technologicznych (do końca II 2014 r.).*

Wskaźnik pomiaru celu: liczba osób, które podniosły kwalifikacje z zakresu świadczenia usług brokerskich w innowacji.

Źródła danych: zaświadczenia o ukończeniu szkolenia; pomiar na koniec II 2014 r.

Wartość docelowa wskaźnika: 8 osób (5 kobiet i 3 mężczyzn).

- ***Poprawa dostępu do informacji o możliwościach nawiązania współpracy i wzajemnych propozycjach i potrzebach partnerów sfery biznesu i nauki (do końca II 2015 r.).***

Wskaźnik pomiaru celu nr 1: liczba uruchomionych platform internetowych.

Źródła danych: protokół odbioru utworzenia platformy; pomiar na koniec II 2014 r. i V 2014 r.

Wartość docelowa wskaźnika: 1 platforma internetowa.

Wskaźnik pomiaru celu nr 2: liczba przedsiębiorstw, które potwierdziły większy dostęp do informacji o możliwościach wzajemnej współpracy.

Źródła danych: ankiety i raporty ze spotkań z odbiorcami i użytkownikami, pomiar raz na kwartał.

Wartość docelowa wskaźnika: 30 przedsiębiorstw.

Wskaźnik pomiaru celu nr 3: liczba pracowników instytucji naukowych, którzy potwierdzili poprawę dostępu do informacji o możliwościach wzajemnej współpracy.

Źródła danych: ankiety i raporty ze spotkań z odbiorcami i użytkownikami, pomiar raz na kwartał.

Wartość docelowa wskaźnika: 30 pracowników.

- ***Wzrost świadomości korzyści 30 przedstawicieli sfery biznesu i 30 przedstawicieli sfery nauki, płynącej z nawiązania wzajemnej współpracy (do końca VIII 2015 r.)***

Wskaźnik pomiaru celu nr 1: liczba przedsiębiorstw, które potwierdziły wzrost świadomości korzyści płynących ze współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi.

Źródła danych: ankiety i raporty ze spotkań z odbiorcami i użytkownikami, pomiar raz na kwartał.

Wartość docelowa wskaźnika: 30 przedsiębiorstw.

Wskaźnik pomiaru celu nr 2: liczba pracowników naukowych, którzy potwierdzili wzrost świadomości korzyści płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami.

Źródła danych: ankiety i raporty ze spotkań z odbiorcami i użytkownikami, pomiar raz na kwartał.

Wartość docelowa wskaźnika: 30 pracowników naukowych.

Po wprowadzeniu innowacji nastąpi skorelowanie działań podmiotów z obszaru woj. lubelskiego kreujących popyt i podaż na innowacje, tj. przedsiębiorców oraz jednostek naukowych. Nastąpi zwiększenie skuteczności działań na rzecz wzmocnienia współpracy sfery biznesu i nauki w zakresie zaspokajania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie woj. lubelskiego. Stworzony zostanie tryb przepływu informacji o potrzebach technologicznych przedsiębiorstw z obszaru województwa lubelskiego i możliwościach zaspokojenia tych potrzeb przez jednostki naukowe działające na terenie województwa. Innowacja spowoduje również wzrost świadomości przedstawicieli biznesu i sfery nauki w zakresie wzajemnych korzyści płynących z nawiązania współpracy. W dłuższej perspektywie wdrożenie i upowszechnienie modelu kompleksowej usługi innowacyjne potrzeby przedsiębiorstw wpłynie korzystnie na rozwój regionalnego rynku innowacji i wzmocnienie zdolności instytucji otoczenia biznesu do świadczenia proinnowacyjnych usług.

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1. Istota innowacji

Istotą innowacji w ramach niniejszego projektu jest stworzenie popytowego modelu obsługi innowacyjnych potrzeb przedsiębiorstw za pomocą systemu brokerów innowacji – wyszkolonych specjalistów, którzy kompleksowo i profesjonalnie zajmą się rozwojem współpracy przedsiębiorcy ze sferą nauki, poczynając od identyfikacji jego potrzeb, poprzez wsparcie nawiązania współpracy z odpowiednią jednostką naukowo-badawczą aż do skonstruowania mechanizmu finansowania zaprojektowanej współpracy (rys. 2).



Rysunek 2 Proponowany model kompleksowej obsługi potrzeb innowacyjnych przez brokera innowacji

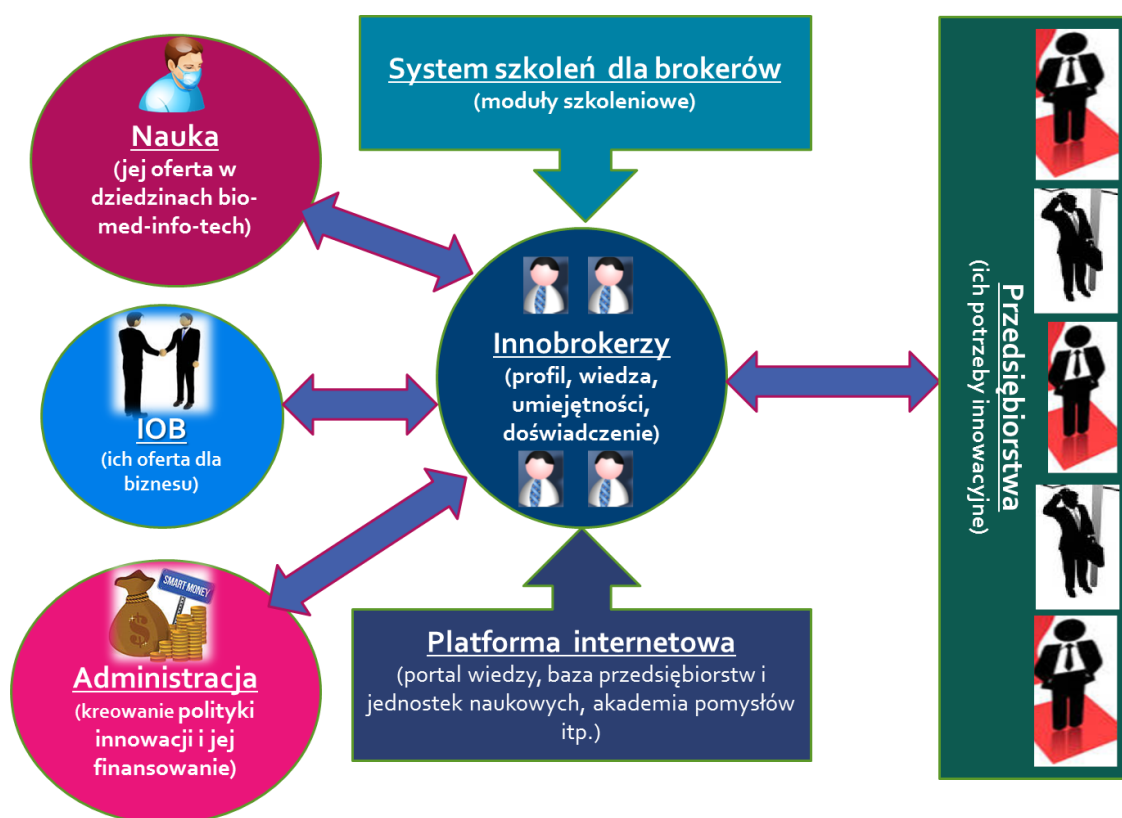
Opracowany model obejmuje kryteria doboru kandydatów na INNO-BROKERÓW, opis systemu szkolenia brokera wraz z niezbędnymi do tego narzędziami jak skrypty, programy szkoleniowe, procedury postępowania, regulacje prawne w zakresie ochrony własności

intelektualnej oraz listy instytucji otoczenia biznesu wraz z propozycjami formularzy np. porozumień czy umów zawieranych podczas procesu komercjalizacji.

Innowacyjność proponowanego rozwiązania przejawia się w ujęciu instytucjonalnym, instrumentalnym i funkcjonalnym. Stanowi wzbogacenie i ulepszenie istniejących rozwiązań skupiających się na komercjalizacji wiedzy, pomijających wagę i inicjującą rolę strony popytowej. Proponowane rozwiązanie ułatwia artykułowanie i zaspokajanie potrzeb innowacyjnych przedsiębiorców. Proponowany model inno-brokera wprowadzi nową jakość w kontaktach biznesu i nauki i spowoduje otwarcie się instytucji na korzystanie z zasobów wiedzy. Innowacyjność proponowanego rozwiązania przejawia się w kompleksowości usług INNO-BROKERA, który wyposażony w wiedzę na temat potrzeb przedsiębiorców, aktualnego rynku innowacji (oferta badawcza jednostek naukowych, źródeł i mechanizmów finansowania, zasad ochrony prawnej innowacji itd.) spełni funkcję analityczno-doradczą, w zakresie diagnozy przedsiębiorstwa, nawiązania współpracy z odpowiednią jednostką badawczą oraz pozyskania środków na finansowanie innowacji. Wartością dodaną proponowanego rozwiązania jest szybkość, wysoka jakość oraz kompleksowość świadczonych usług pośrednictwa w zakresie transferu technologii.

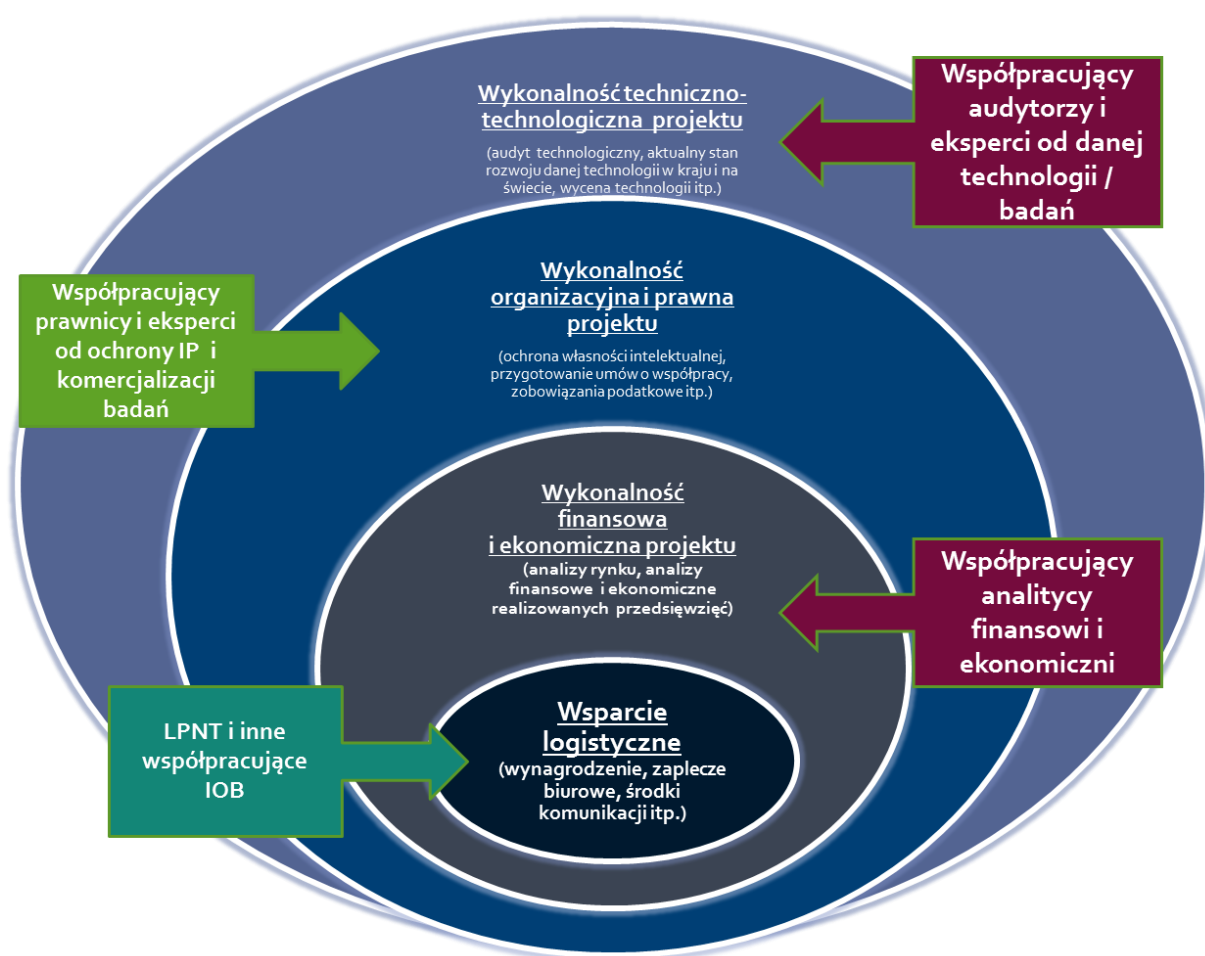
Proponowane rozwiązanie różni się od dotychczas stosowanych założeniem, że stymulatorem kreowania innowacji są przede wszystkim przedsiębiorstwa i ich potrzeby, a nie uczelnie wyższe i jednostki naukowo-badawcze. Dotychczasowe podejście zakłada, że tworzone na uczelniach rozwiązania mogą mieć bezpośrednie zastosowanie w biznesie, a brakuje jedynie infrastruktury transferu tej wiedzy. Potrzeby przedsiębiorców często pozostają niezaspokojone bądź też zaspokajane we własnym zakresie z pominięciem oferty jednostek naukowo-badawczych. Spowalnia to proces komercjalizacji wiedzy i ogranicza innowacyjność przedsiębiorstw.

Proponowane rozwiązanie różni się od dotychczas stosowanych sposobem realizacji powiązania nauki i biznesu, które polegać będzie na zastosowaniu niezależnego ogniwa (INNO-BROKERA), a nie wykorzystywaniu komórki umiejscowionej w strukturach jednostki naukowo-badawczej odpowiedzialnej za komercjalizację badań. Punktem wyjścia do świadczenia usługi brokera jest przedsiębiorca i jego potrzeby innowacyjne. Realizując usługę na rzecz przedsiębiorcy brokerzy będą bezpośrednio współpracować z sektorem nauki, administracją i instytucjami otoczenia biznesu.



Rysunek 3 Inno-broker jako ogniwo pośredniczące we współpracy biznesu z nauką w ramach regionalnego systemu innowacji

Model INNO-BROKER jest podejściem nowym i dotychczas niestosowanym w regionie. Jest zgodny z postulatem wydatkowania środków na B+R przez pryzmat potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw (end-user financing). Proponowane rozwiązanie jest bardziej efektywne w relacji nakład/rezultat. INNO-BROKERZY będą umiejscowieni w istniejącej strukturze centrum innowacji (Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego S.A.), co wyeliminuje potrzebę tworzenia dodatkowych struktur oraz zniweluje wadę dotychczasowego systemu (który zakłada aktywność komórek odpowiedzialnych za komercjalizację badań działających przy jednostkach naukowo-badawczych).



Rysunek 4 System wsparcia inno-brokera w ramach struktury Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego (LPNT) i innych instytucji współpracujących

Przygotowanie INNO-BROKERÓW polega na wielopłaszczyznowym podejściu do zdobywania przez nich wiedzy i umiejętności: szkolenia stacjonarne, e-learning, samoszkolenie i szkolenia wzajemne. Samoszkolenie polegać będzie na systematycznym gromadzeniu wiedzy w bazie wiedzy oraz monitorowaniu przez biuro projektów czy INNO-BROKERZY umieszczają artykuły w bazie wiedzy. Szkolenia wzajemne polegające na organizacji i prowadzeniu cyklicznych spotkań w gronie INNO-BROKERÓW (kandydatów na INNO-BROKERÓW) na których wymieniana jest wiedza i doświadczenie pozyskane indywidualnie przez każdego indywidualnie (w tym omówienie prac nad bazą wiedzy). Spotkania INNO-BROKERÓW służące szkoleniu wzajemnemu odbywać się będą jeden raz w tygodniu i każde ze spotkań prowadzić będzie inna osoba (kolejny INNO-BROKER).

Wyszkoleni brokerzy innowacji będą zatrudnieni w strukturach Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego S.A. (ich wynagrodzenie zostanie sfinansowane ze środków przewidzianych w ramach realizacji niniejszego projektu) i zostaną w sposób naturalny włączeni w system obsługi potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw korzystając z infrastruktury, kontaktów i doświadczenia Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego S.A. i instytucji z nim współpracujących. W bieżącej pracy inno-brokerzy zostaną zobligowani do świadczenia usług w sposób kompleksowy poczynając od: oceny potrzeb innowacyjnych (np. poprzez audyt innowacyjności), pomoc w zidentyfikowaniu i nawiązaniu współpracy z jednostką naukową, po przygotowanie wniosku o finansowanie współpracy ze środków zewnętrznych i jego rozliczenie. Świadcząc kompleksową usługę wyszkoleni inno-brokerzy będą korzystać z zewnętrznego wsparcia eksperckiego (przy opracowaniu biznes planu, wykonalności projektu, audytu technologicznego itd.).

Istotnym ogniwem pracy INNO-BROKERÓW będzie budowanie bazy partnerów w tym organizacja przez biuro projektu w oparciu o działania INNO-BROKERÓW i partnerów cyklicznie raz na kwartał spotkań innobrokerskich dla partnerów. Partnerzy (naukowcy, przedsiębiorcy, pozostali) przygotowują na spotkania prezentacje (10 min) a następnie na zasadzie S2B (nauka z biznesem) organizowane będą spotkania indywidualne (tzw. stoliki spotkań 30 min).

Zastosowanie proponowanego rozwiązania prowadzić ma do poprawy systemu przepływu informacji o potrzebach technologicznych przedsiębiorstw, poprawy dostępu do informacji na temat możliwości i propozycjach nawiązania współpracy między przedsiębiorstwami a jednostkami naukowo-badawczymi, pogłębienie wiedzy na temat potrzeb przedsiębiorców w zakresie ich potrzeb innowacyjnych oraz barier we wdrażaniu innowacji, wzrost świadomości wśród przedsiębiorców o możliwości nawiązania współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi oraz możliwościami finansowania tej współpracy.

3.2. Grupy docelowe innowacji

Wypracowane rozwiązanie adresowane będzie do użytkowników i odbiorców, którzy stanowić będą grupę docelową.

Odbiorcami proponowanego rozwiązania docelowo będą przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy są podmiotami kreującymi popyt na innowacje, stąd też zidentyfikowanie i zaspokojenie ich potrzeb w zakresie innowacji staje się podstawą kreowania i wspieranie

postaw proinnowacyjnych i w konsekwencji prowadzić będzie do poprawy komercjalizacji nauki oraz innowacyjności przedsiębiorstw oraz regionu.

Głównymi użytkownikami proponowanego rozwiązania będą docelowo: INNO-BROKERZY, instytucje otoczenia biznesu, administracja, uczelnie, jednostki naukowo-badawcze. Jednostki naukowo-badawcze i uczelnie kreują rozwiązania innowacyjne, jednocześnie są stroną kreującą podaż rozwiązań innowacyjnych. Inno-broker wraz ze wsparciem ze strony instytucji otoczenia biznesu oraz administracji są ogniwami pośredniczącymi w transferze wiedzy i innowacji, przy to czym inno-broker jest ogniwem aktywnie angażującym się w kreowanie relacji między nauką a biznesem przy wsparciu ze strony administracji oraz instytucji otoczenia biznesu.

Opisując odbiorców i użytkowników naszego modelu należy wyróżnić trzy etapy wdrożenia modelu: etap testowania, etap docelowy (uzyskanie produktu finalnego) i etap upowszechniania. Powyższe etapy wraz z użytkownikami i odbiorcami przedstawia tab. 2

Tabela 2 Użytkownicy i odbiorcy innowacji

Użytkownik	Odbiorca
Etap testowania	
Inno-Brokerzy (8 os.)	30 przedsiębiorstw, które podpiszą umowę
Jednostka naukowobadawcza (UMCS)	
Etap docelowy ¹⁰	
Inno-Brokerzy (4 os.)	Przedsiębiorcy z woj. lubelskiego (wg bazy danych przedsiębiorców LPNT SA)
Instytucje otoczenia biznesu	
Uczelnie i jednostki naukowe	
Instytucje III-go sektora	
Lokalne Grupy Działania	
Etap upowszechniania	
10 ośrodków badawczych, które otrzymają podręcznik	100 przedsiębiorstw , z którymi spotkają się INNO-BROKERZY

¹⁰ Pod pojęciem etapu docelowego należy rozumieć okres pracy INNO-BROKERÓW (4 os.) przez 12 m-cy do VIII.2015.

3.3. Warunki, jakie muszą być spełnione aby innowacja działała prawidłowo

Do prawidłowego zadziałania innowacji konieczne jest wykreowanie powiązań funkcjonalnych pomiędzy biznesem a nauką. Powiązania te mają służyć podpisaniu stosownych umów o współpracy nauka–biznes, a w efekcie końcowym doprowadzić do procesu transferu innowacji. Realizacja ww. działań, wg autorów strategii, będzie potwierdzeniem działania modelu. W konsekwencji, muszą być spełnione podstawowe warunki. Do podstawowych warunków, które muszą być spełnione, aby innowacja działała prawidłowo zaliczyć można:

- prawidłowo przeprowadzoną rekrutację kandydatów na INNO-BROKERÓW,
- gruntowne przygotowanie kandydatów na INNO-BROKERÓW, pod względem wyposażenia ich w wiedzę fachową i wymagane umiejętności w tym umiejętności społeczne (np. jak nawiązać relacje z przedsiębiorcą),
- nawiązanie poprawnych relacji przez inno-brokera z przedsiębiorcami,
- odpowiedni poziom motywacji i zaangażowania inno-brokera do współpracy z przedsiębiorcą, jednostką naukowo-badawczą, uczelnią, instytucjami otoczenia biznesu oraz administracją,
- zainteresowanie ze strony przedsiębiorców oraz ze strony jednostek naukowo-badawczych współpracą, m.in. poprzez pokazanie wzajemnych korzyści i kierunków tej współpracy wraz z możliwością finansowania jej ze środków zewnętrznych.

Wszystkie wymienione warunki zostaną zrealizowane, dzięki przeprowadzonej analizie ryzyka opisanej w pkt. 9 pt.: Analiza ryzyka, Strategii. Na podstawie analizy wynika jednoznacznie, że powyższy model minimalizuje ryzyko i wprowadza środki zaradcze.

3.4. Efekty innowacji

Podstawowym efektem funkcjonowania modelu INNO-BROKERA będzie nawiązanie współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami prowadzącymi do stworzenia trwałych i realnych powiązań układu nauka – biznes w oparciu o współpracę obydwu sektorów. Efekty zastosowania innowacji mogą przejawiać się w następujących aspektach:

- nawiązanie współpracy pomiędzy jednostkami nauki i biznesu
- pogłębienie wiedzy w zakresie potrzeb biznesu i możliwości jednostek naukowo-badawczych w odniesieniu do innowacji,
- poprawa przepływu informacji nt. potrzeb przedsiębiorstw oraz możliwości i oferty jednostek naukowo-badawczych w zakresie rozwiązań innowacyjnych,
- zwiększenie dostępu do informacji nt. potrzeb przedsiębiorstw i możliwości jednostek naukowo-badawczych w zakresie rozwiązań innowacyjnych,
- podniesienie poziomu świadomości przedsiębiorców oraz przedstawicieli nauki o możliwości współpracy,
- upowszechnienie wiedzy poprzez wyszkolenie 8 osób – kandydatów na INNO-BROKERA,
- poprawa relacji (jakości i ilości) między biznesem a nauką (jednostkami naukowo-badawczymi, uczelniami, szkołami wyższymi) w zakresie przygotowywania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych,
- wzrost dostępności do efektów badań z zakresu B+R
- wzrost świadomości korzyści ze współpracy, zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i naukowców,
- wdrożenie modelu INNO-BROKERA do regionalnej strategii innowacji,
- upowszechnienie modelu i popularyzacja roli i zadań INNO-BROKERA,
- zwiększenie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw,
- zwiększenie innowacyjności regionu.

3.5. Elementy innowacji

Produkt finalny proponowanego modelu obejmować będzie świadczenie usług kompleksowego zaspokojenia potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. Składać się będzie z następujących elementów:

- a) kryteria doboru kandydatów na INNO-BROKERA, z uwzględnieniem profilu osobowego kandydata, zakresu kompetencji i umiejętności oraz wiedzy,
- b) opis systemu szkolenia kandydatów na inno-brokerów zawierający pomoce dydaktyczne wspierające ten proces: program szkoleniowy dla inno-brokerów, skrypt szkoleniowy dla INNO-BROKERÓW, skrypt szkoleniowy dla wykładowców, skrypt dot. Realizacji cyklicznych seminariów jednostek naukowo-badawczych z przedsiębiorstwami,

- c) procedury i schematy postępowania przy wdrażaniu modelu, schemat przepływu informacji, ścieżki postępowania INNO-BROKERA przy współpracy z przedsiębiorcą, procedury oceny i badania skuteczności, finansowania oraz narzędzi pracy INNO-BROKER, przygotowania jednostek naukowo-badawczych do wdrożenia modelu,
- d) regulacje prawne w zakresie ochrony i komercjalizacji własności intelektualnej, procedury prawne i zasady postępowania w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej,
- e) lista instytucji otoczenia biznesu i innowacji, propozycji porozumień, umów i źródeł finansowania,
- f) platformy internetowej stanowiącej narzędzie pomocnicze w pracy INNO-BROKERA i automatyzacji procedur (zgodnie z założeniami ten element zostanie wykonany podczas II-go etapu projektu „testowania wstępnej wersji produktu finalnego”).

Szczegółowe opisy wyżej wymienionych elementów produktu finalnego znajdują się w: załączniku 1 – wstępna wersja produktu finalnego części od 1 do 8.

3.6. Koszt i czas wdrożenia produktu

Realizacja projektu została podzielona na etapy, a do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- etap opracowania wstępnej wersji produktu finansowego – VI 2013r. – X 2013r. – etap ten obejmuje w szczególności: opracowanie modelu INNO-BROKERA,
- etap testowania wstępnej wersji produktu finalnego – I 2014r. – II 2015r. – etap ten obejmuje w szczególności następujące działania: rekrutacja kandydatów na inno brokerów (8 osób), szkolenie kandydatów, wyłonienie 4 najlepszych kandydatów, realizacja zadań przez INNO-BROKERÓW,
- etap opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego – I 2015 r. – II 2015 r.,
- etap upowszechnienia modelu i włączenie go do głównego nurtu polityki – V 2015 r. – VIII 2015 r.

Wszystkie ww. etapy wymagają poniesienia kosztów, które zostały szczegółowo zidentyfikowane na fazie składania wniosku o dofinansowanie. Wśród najważniejszych z nich wymienić można:

- etap opracowania wstępnej wersji produktu finansowego – VI 2013 r. – X 2013 r. – w tym w szczególności koszty wynagrodzenia ekspertów,

- etap testowania wstępnej wersji produktu finalnego – I 2014 r. – II 2015 r. – etap ten obejmuje w szczególności następujące działania: koszty szkolenia kandydatów, wynagrodzenie dla wyłonionych INNO-BROKERÓW w związku z realizacją przez nich zadań,
- etap opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego – I 2015 r. – II 2015 r. – w tym w szczególności koszty wynagrodzenia ekspertów,
- etap upowszechnienia modelu i włączenie go do głównego nurtu polityki – V 2015 r. – VIII 2015 r. – w tym w szczególności koszty publikacji materiałów nt. proponowanego modelu.

Wydaje się, że kluczowym elementem istotnym z punktu widzenia skuteczności oraz możliwości jego replikowania i upowszechniania prezentowanego produktu są działania związane ze szkoleniem i przygotowaniem do pracy kandydatów na INNO-BROKERÓW oraz koszty prowadzenia działalności przez INNO-BROKERÓW. Koszty te zależą od momentu ich ponoszenia tj. czy są ponoszone w trakcie testowania wstępnej wersji modelu, czy też po opracowaniu ostatecznej wersji produktu finalnego i jego upowszechnieniu.

W fazie testowania wstępnej wersji modelu szkolenia kandydatów na INNO-BROKERÓW wymagać będą poniesienia w szczególności kosztów wynagrodzenia wykładowców: $200 \text{ zł/godzinę} \times 80 \text{ godzin szkoleń} = 16.000 \text{ zł}$. W fazie po opracowaniu ostatecznej wersji produktu finalnego i jego upowszechnieniu koszty te mogą nie wystąpić z uwagi na fakt, że kandydaci na INNO-BROKERÓW mogą samodzielnie przeprowadzać proces samoszkolenia na podstawie upowszechnionych materiałów i informacji w ramach projektu (np. materiały e-learningowe, strona internetowa).

W fazie testowania wstępnej wersji modelu realizacja działań INNO-BROKERÓW (obejmujące czynności takie jak nawiązywanie współpracy z przedsiębiorcami czy jednostkami nauko-badawczymi) wymagać będzie m.in.: wyposażenia ich w podstawowy sprzęt biurowy, zwrot kosztów przejazdu, wypłaty im wynagrodzenia (łącznie tylko ww. koszty w przeliczeniu na jednego INNO-BROKERA wynosić będą ok. 58 000 zł rocznie i pochodzić będą ze środków projektu). W fazie po opracowaniu ostatecznej wersji produktu finalnego i jego upowszechnieniu koszty te mogą nie wystąpić z uwagi na fakt, że INNO-BROKERZY mogą samodzielnie wypracowywać własne wynagrodzenie za świadczoną usługę oraz środki na pokrycie kosztów funkcjonowania INNO-BROKERA (np. jako prowizja od wartości zawartych umów o współpracę między przedsiębiorcami a jednostkami naukowo-badawczymi).

Istotnym źródłem finansowania pracy INNO-BROKERÓW mogą być środki publiczne przeznaczone na ten cel z programów operacyjnych polityki spójności w latach 2014-2020. W szczególności chodzi tu o Program Operacyjny Polska Wschodnia w ramach, którego przewiduje się finansowanie usług brokerskich w postaci tzw. bonu na innowację. Podobny instrument będzie dostępny również w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego 2014-2020 Oś Priorytetowa I Konkurencyjność Przedsiębiorstw.

INNO-BROKERZY poprzez nawiązywanie współpracy stworzą bazę klientów oraz rozbudowany warsztat pracy co umożliwi im odnalezienie się w realiach rynkowych. Będą nawiązywać i inicjować różnego rodzaju przedsięwzięcia dzięki, którym zdobędą nie tylko kompetencje zawodowe a również możliwości zarobkowe.

Porównanie kosztów przygotowania i funkcjonowania INNO-BROKERÓW w trakcie realizacji projektu oraz po wdrożeniu modelu przedstawiono poniżej (tab. 3 i 4).

Tabela 3 Na etapie realizacji projektu (testowanie modelu)

Wynagrodzenie wykładowców na szkolenia dla brokerów	16000
Wynagrodzenie rekruterów	0
Wynagrodzenie innobrokerów (4x5000x12m-cy)	240000
Koszt przejazdu z tyt. pracy (4os.x12m-cy x 500km)	20160
Koszt zakupu komp. Przenośnych z oprogramowaniem	14000
Koszt zakupu urz. Wielofunkcyjnego	4000
Opracowanie platformy internetowej	30000
Materiały szkoleniowe dla ucz. Szkoleń 8 kpl.	400
Catering na szkoleniach	2800
Catering na seminariach promujących projekt	1200
Administrowanie i serwis platformy	18000
SUMA	346560

Koszt wyszkolenia 1 os. INNO-BROKERA w fazie projektu wynosi **86.640 zł/os.**

Tabela 4 Po realizacji projektu 1 osoby przez 12 miesięcy

Wynagrodzenie (1 os. x 12 m-cy)	60000
Koszt przejazdu z tyt. pracy (1os.x12m-cy x 500km)	5790
Koszt zakupu komp. Przenośnych z oprogramowaniem (1 razowo)	3000
Koszt zakupu urz. Wielofunkcyjnego (1 razowo)	3000
Koszt wyszkolenia e-learningowego INNO-BROKERA	0
Korzystanie z utworzonej w ramach projektu platformy	0
SUMA	71790

W założeniu INNO-BROKER po uruchomieniu działalności powinien wygenerować zysk ze swojej działalności operacyjnej. Zysk ten powinien pokrywać wszystkie koszty. Zysk powinien wynikać z różnicy pomiędzy wartością pozyskanych walorów niematerialnych (technologie, patenty, know-how itp.) a wartością ich sprzedaży kontrahentom.

4. Plan działań w zakresie testowania produktu finalnego

Etap wdrażania produktu będzie realizowany od stycznia 2014 r. do lutego 2015 r. z udziałem Lidera i Partnera projektu.

W testowanie wstępnej wersji produktu zaangażowani będą przedsiębiorcy, posiadający siedzibę w województwie lubelskim oraz szkoły wyższe, prowadzące badania naukowe i instytuty naukowo-badawcze.

Odbiorcy objęci testowaniem:

- 30 przedsiębiorstw z województwa lubelskiego,
- 30 pracowników instytucji naukowych,
- 125 osób (uczestnicy 5 for konsultacyjnych z udziałem odbiorców i użytkowników (przedsiębiorcy, INNO-BROKERZY, przedstawiciele instytucji naukowych/ uczelni, przedstawiciele władz regionu, instytucji otoczenia biznesu i ekspertów.

W procesie testowania zostaną podjęte następujące działania:

- Rekrutacja kandydatów, z zachowaniem równości szans kobiet i mężczyzn na brokerów innowacji (na podstawie profilu kandydata opracowanego w ramach modelu, testu kompetencyjnego, posiadanych kwalifikacji i rozmowy kwalifikacyjnej). Zostaną zrekrutowane, osoby w wieku do 30 lat, co uwarunkowane jest koniecznością z jednej strony świeżego i innowacyjnego spojrzenia na problematykę problemu transferu technologii, z drugiej zaś pewnego doświadczenia w kontaktach zarówno w sferze naukowej, jak i przedsiębiorców, ponadto posiadania odpowiednio wysokiej motywacji do udziału w projekcie. Będą to wybitni absolwenci studiów wyższych z tytułem magistra lub inżyniera z największych lubelskich publicznych uczelni (po 2 osoby z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytetu Przyrodniczego, Uniwersytetu Medycznego i Politechniki Lubelskiej). Taka liczba kandydatów pozwoli z jednej strony na objęcie szerokiego spektrum dziedzin wiedzy fachowej, jaką dysponować mają przyszli inno-brokerzy (preferowane będą obszary studiów w naukach społecznych, ścisłych, przyrodniczych, technicznych, medycznych oraz rolniczych, leśnych i weterynaryjnych), z drugiej zaś zapewni możliwość wyłonienia spośród nich 4 osób najlepiej odpowiadających profilowi inno-brokera. Wybrani kandydaci na inno-brokerów powinni posiadać bardzo dobre wyniki w nauce (weryfikowane na podstawie średniej ocen ze

studiów), legitymować się udziałem i zaangażowaniem w organizacjach uczelnianych lub pozauczelnianych działających na rzecz nauki i biznesu lub innych kołach zainteresowań, wykazywać aktywność społeczną w czasie studiowania (uczestnictwo w studenckich inicjatywach o charakterze biznesowym, działalność w kołach i organizacjach studenckich, wyjazdy w ramach projektu Erasmus), dysponować wiedzą z zakresu tworzenia i wspierania innowacji (oceniona na podstawie testu), odznaczać się znajomością zagadnień w zakresie innowacyjnych technologii w wybranej branży, dysponować znajomością, co najmniej jednego języka obcego na poziomie B, posiadać wysokie umiejętności interpersonalne i silną motywację do pracy na stanowisku inno-brokera, tj. proaktywne nastawienie na rozwiązywanie problemów, orientację na wyniki, pewność siebie i elastyczność, wytrwałość i opanowanie, entuzjazm, dokładność i skrupulatność, inteligencję praktyczną, własną inicjatywę, inne cechy interpersonalne – m.in. łatwość nawiązywania kontaktów, komunikatywność, otwartość. Równocześnie przygotowana będzie lista rezerwowa, aby w razie przypadku losowego można było zastąpić uczestników.

- Kolejny etap testowania to szkolenie brokerów (80 godz. zajęć w ramach 6 seminariów), zgodnie z programem opisanym w modelu. Proces ten pozwoli na podniesienie kwalifikacji osób biorących w nim udział w zakresie zarówno poszerzenia wiedzy merytorycznej z zakresu wiedzy ogólnej (np. prawa, ekonomii), jak i dotyczącej innowacyjnych technologii, mających swoje miejsce w Regionalnej Strategii Innowacji województwa, wreszcie umiejętności miękkich (interpersonalnych), pozwalających na podniesienie poziomu efektywności procesu nawiązywania współpracy między przedsiębiorcą a szkołą wyższą. Ułtymatywnym celem szkolenia, jak już wspomniano, jest wyłonienie spośród jego uczestników najlepszych 4 osób (na podstawie testu kończącego szkolenie) i podjęcie z nimi współpracy w ramach tworzonej instytucji INNO-BROKERA. W trakcie szkolenia uczestnicy otrzymają podręczniki, stanowiące podstawę treści merytorycznych prezentowanych w trakcie szkolenia, zawierające omówienie zagadnień z zakresu wyżej wymienionego, skrypty, pozwalające na utrwalenie wiedzy zdobytej w trakcie szkolenia oraz materiały w wersji elektronicznej, pełniące rolę uzupełniającą i stanowiące m.in. studia przypadków, ilustrujące poruszane zagadnienia. Produktem końcowym szkolenia będzie zatem 8 osób, które je ukończą i otrzymają odpowiednie zaświadczenia oraz 4 umowy o pracę z INNO-BROKERAMI.

Tabela 5. Charakterystyka materiałów jakie otrzymają uczestnicy szkoleń

Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy:		
1.	Podręcznik szkoleniowy INNO-BROKER Tom I	<p>Część pierwsza podręcznika poświęcona jest przybliżeniu wiedzy z zakresu podstaw prawa cywilnego, handlowego, gospodarczego i administracyjnego. Część druga traktuje o polityce innowacyjnej.</p> <p>W części trzeciej przybliżone zostały zagadnienia z zakresu badań naukowych w obszarze bio i med.</p> <p>Części czwarta i piąta dotyczą zagadnień z obszaru IT oraz tech, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjnej energetyki.</p>
2.	Podręcznik szkoleniowy INNO-BROKER Tom II	<p>Stanowi kontynuację Tomu I.</p> <p>Części pierwsza, druga i trzecia są poświęcone omówieniu sektorów gospodarki krajowej, systemom finansowania szkolnictwa wyższego i przedsiębiorstw.</p> <p>Część czwarta poświęcona jest formom organizacyjnym prowadzenia działalności przedsiębiorstwa, traktuje o polityce innowacyjnej.</p> <p>W części piątej i szóstej opisano sprawozdawczość finansową i konstruowanie biznesplanu.</p> <p>W części siódmej i ósmej przybliżono zagadnienia zarządzania poprzez projekt.</p> <p>Część ostatnia, dziewiąta poświęcona jest ocenie finansowej projektów rozwojowych.</p>
3.	Skrypt szkoleniowy dla wykładowców	<p>Materiały w programie ppt zawierające treści programowe, które znalazły szerokie rozwinięcie w podręcznikach, ale w formie bardziej skondensowanej, zawierającej ilustracje wykładanych zagadnień wpływające na zwiększoną przyswajalność prezentowanych zagadnień (10 prezentacji).</p>
4.	Materiały w wersji elektronicznej	<p>Materiały pełniące rolę uzupełniającą i stanowiące m.in. studia przypadków, ilustrujące poruszane zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Procedury postępowania, b) Regulacje prawne w zakresie ochrony i komercjalizacji własności intelektualnej, procedury prawne i zasady postępowania w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej c) Listy instytucji otoczenia biznesu i innowacji d) Propozycje porozumień, umów e) Źródła finansowania inwestycji f) Opis platformy internetowej

– Zasadniczym etapem testowania opracowanego modelu będzie jego wdrożenie, tj. realizacja zadań INNO-BROKERÓW: budowanie kontaktów, realizacja transferów wiedzy, podpisywanie umów ramowych pomiędzy uczelnia wyższą i przedsiębiorcami. Równolegle – jako działania wspierające – prowadzone będą seminaria informacyjno-promujące współpracy sektora nauki z biznesem inicjowane przez uczelnie wyższą (planowany udział 60 osób). Równolegle nastąpi uruchomienie platformy internetowej, której rolą będzie m.in. informowanie o modelu, ale także stanowić ona ma narzędzia pracy brokerów i budowania współpracy (uczelnie, jednostki naukowo-badawcze i przedsiębiorcy elektronicznie wprowadzać będą informacje konieczne do monitorowania i analizy rynku – podaży i popytu na innowacje). W momencie zakończenia procesu opracowania wstępnej wersji produktu finalnego można wstępnie oszacować iż będzie ona gotowa po 5-6 miesiącach od rozpoczęcia testowania.

Proces testowania będzie podlegał pomiarowi przez zespół, powołany przez koordynatora projektu. Grupą docelową na etapie testowania będą przedsiębiorstwa z terenu woj. lubelskiego, zainteresowane wdrożeniem innowacji, posiadające dobrą kondycję finansową, uregulowaną wewnątrznie politykę finansową, mające problemy w zakresie poszukiwania i metod wdrażania nowych technologii, zgłaszające trudności i bariery w nawiązywaniu współpracy z ośrodkami naukowymi. Zostaną oni przebadani (ankiety, wywiady, formularze monitoringowe) przed rozpoczęciem procesu współpracy z inno-brokerami, w jego trakcie i po. Porównane zostaną wstępne oczekiwania przedsiębiorcy względem działań INNO-BROKERA, w trakcie procesu oceniane będą zarówno umiejętności inno-brokera w zakresie doprowadzenia do nawiązania współpracy pomiędzy przedsiębiorcą a jednostką naukowo-badawczą jak i jego wiedza merytoryczna oraz sam proces nawiązywania współpracy, zaś po jego zakończeniu ewaluacji poddana zostanie efektywność procesu i zgromadzone zostaną uwagi przedsiębiorców w celu wypracowania najlepszych praktyk i ew. modyfikacji procesu szkolenia w finalnej wersji produktu. W podobny sposób przebadane zostaną jednostki naukowo-badawcze, będące potencjalnymi i faktycznymi dostawcami innowacji. Ponadto sami INNO-BROKERZY dostarczą wiedzy (zgromadzonej np. na podstawie ankiet lub wywiadów pogłębionych), która koordynatorowi projektu pozwoli na podjęcie decyzji

o wprowadzeniu korekt do produktu finalnego. Ewaluacja etapu testowania i propozycje zmian zostaną wypracowane przez panel ekspertów, wspierający merytorycznie koordynatora projektu i stanowiący dla niego ciało doradcze.

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Monitoring modelu będzie prowadzony systematycznie i w sposób ciągły w czasie jego realizacji i obejmie gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i redystrybucję zbiorczych danych, prezentowanie pozyskanych danych jakościowych i ilościowych oraz archiwizowanie dokumentacji monitoringowej. Ewaluacja będzie dokonywana w oparciu o:

- dokumentację modelu (harmonogram, tabele wskaźników rezultatów, matryca logiczna, bazy danych, szczegółowy plan budżetu),
- kwestionariusze-formularze (karty rekrutacyjne, karty czasu pracy, karty doradcze, listy obecności na zajęciach, dzienniki szkoleń, ankiety, rejestry),
- arkusze kalkulacyjne (z budżetem planowanym i wykonywanym, z saldami kategorii wydatków, przepływów gotówkowych, tabele planu płatności).

Tak założony monitoring umożliwi dokonanie oceny postępów z prowadzonych działań, zweryfikowanie tempa i kierunku, w którym zmierza projekt. Umożliwi też bieżącą modyfikację działań, harmonogramu, budżetu, podejmowanie niezbędnych decyzji korygujących, będących konsekwencją bieżącego oceniania, koniecznością dostosowywania do oczekiwań, standardów, norm oraz uaktualnianie i dokonywanie niezbędnych, możliwych zmian w odniesieniu do planów i wstępnych założeń i zapisów we wniosku.

Na poziomie strategicznym projektu zarządzanie odbywać się będzie przy współudziale Grupy Sterującej, w skład której wejdą przedstawiciele Lidera i Partnera oraz eksperci: przedstawiciele przedsiębiorców i nauki. Grupa Sterująca będzie odpowiadać za podejmowanie decyzji w kwestiach związanych z kierunkami i założeniami opracowania proponowanego modelu INNO-BROKERA. Grupa ta odpowiedzialna będzie za długoterminowe zarządzanie projektem i jego monitoring jak też kontrolę realizacji projektu na poziomie strategicznym, weryfikację zgodności projektu z przyjętymi wcześniej celami i utrzymanie założonych ram: zakresu, kosztów i terminów czasowych. W przypadku zmian w projekcie, będą one najpierw przedstawiane Grupie Sterującej, a potem przez nią zatwierdzane.

Aby zwiększyć obiektywizm i wiarygodność uzyskiwanych wyników w czasie realizacji projektu, zlecone zostanie przeprowadzenie ewaluacji zewnętrznej przez wyspecjalizowaną jednostkę. Proces ten ma za zadanie ocenić czy i w jakim stopniu cele założone w projekcie zostały zrealizowane oraz czy efekty jego realizacji są trwałe. Chodzi również o ocenę na ile realizowane działania były prowadzone efektywnie. Ewaluacja ta będzie miała następujący charakter:

- ewaluacja w połowie procesu realizacji (mid-term evaluation) – szacowanie stopnia realizacji zakładanych celów i ewentualnie dokonanie korekt w dokumentach programowych,
- ewaluacja końcowa (ex-post evaluation) – jej głównym celem jest określenie skuteczności i efektywności zrealizowanych działań w projekcie oraz dostarczenie informacji na temat długofalowych efektów,

– ewaluacja „on-going” przeprowadzana w trakcie wdrażania (implementacji) projektu w celu ciągłego wspierania procesu zarządzania projektem.

W poniższej tabeli przedstawiono kryteria, według których dokonywana będzie ewaluacja zewnętrzna:

Tabela 6. Kryteria dokonywania ewaluacji zewnętrznej

Kryterium	Opis	Pytania ewaluacyjne
Skuteczność	Stopień realizacji zakładanych celów	W jakim stopniu zakładane cele zostały osiągnięte? Które metody realizacji zadań przyczyniły się najbardziej do realizacji celów?
Trwałość efektów	Możliwość wykorzystania efektów projektu w przyszłości	Czy realizacja działań w ramach projektu spowodowała trwałą, jakościową zmianę? Czy efekty projektu będą odczuwalne po jego zakończeniu?
Użyteczność	Rozwiązanie problemów odbiorców do których działania były skierowane	Czy podjęte działania spełniły oczekiwania odbiorców? Czy wdrożenie projektu rozwiązało istniejący problem? Czy uzyskane efekty wdrożenia projektu są satysfakcjonujące dla poszczególnych grup odbiorców?
Efektywność	Ocena relacji pomiędzy poniesionymi nakładami a otrzymanymi efektami	Czy zakładane cele osiągnięto przy racjonalnym gospodarowaniu dostępnymi zasobami? Czy możliwe było osiągnięcie tych efektów lub lepszych przy wykorzystaniu mniejszych nakładów?
Trafność	Adekwatność celów projektu do zidentyfikowanych problemów w obszarze objętym programem	Czy produkt końcowy odpowiada realnym potrzebom?

Wykonanie ewaluacji zewnętrznej zostanie powierzone profesjonalnej firmie, która przeprowadzi badania ankietowe, wywiady z użytkownikami i odbiorcami, analizę treści

porozumień i umów transferowych, a także raportów brokerów. Ewaluator zewnętrzny zostanie wybrany zgodnie z wytycznymi Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Zgodnie z zaleceniami ewaluacja rozpocznie się już na etapie przygotowywania strategii wdrażania projektu, a ewaluator będzie uczestniczył przez cały okres realizacji etapu wdrażania strategii do momentu złożenia ostatecznej wersji produktu finalnego do walidacji przez Regionalną Sieć Tematyczną. Rolę ewaluatora zewnętrznego na etapie przygotowania strategii będzie pełnił recenzent wstępnej wersji produktu finalnego.

Z procesu ewaluacji zewnętrznej sporządzone zostaną trzy raporty na zakończenie trzech faz wdrażania:

- testowania wstępnej wersji produktu,
- analizy rzeczywistych efektów testowania produktu,
- opracowania ostatecznej wersji produktu.

Metodologia testowania produktu finalnego zostanie przeprowadzona poprzez analizę wcześniejszych opracowań z zakresu monitoringu i ewaluacji na etapie wstępnej wersji produktu finalnego odniesienie wspomnianej analizy do ewaluacji produktu finalnego na tej podstawie zostanie określona efektywność innowacji.

Zakłada się, że wystarczającym uzasadnieniem dla upowszechniania innowacyjnego produktu finalnego będzie osiągnięcie następujących efektów:

- 30 przedsiębiorstw z województwa lubelskiego podpisze umowy ramowe o współpracy z uczelnią wyższą w ramach wypracowanego modelu,
- współpraca przedsiębiorstw i uczelni wyższej z obszaru województwa lubelskiego będzie skutkować zawarciem 6 umów transferu wiedzy,
- 30 przedsiębiorstw z terenu województwa lubelskiego potwierdzi poprzez ankiety wzrost jakości i dostępności współpracy z jednostkami badawczo-naukowymi.

Jeżeli osiągniemy zakładane wymienione powyżej efekty będzie to świadczyło o powodzeniu innowacji.

6. Strategia upowszechniania

6.1. Cel działań upowszechniających

Celem działań upowszechniających jest promocja produktu finalnego na obszarze regionalnym i ponadregionalnym wśród instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorców, jednostek naukowo-badawczych i jednostek samorządu terytorialnego.

Działania upowszechniające mają na celu rozpropagowanie modelu wśród grup docelowych, zwiększenie świadomości potencjalnych zainteresowanych usługami brokerów innowacji oraz stworzenie skutecznego algorytmu współpracy jednostek naukowo-badawczych z przedsiębiorstwami za pomocą brokerów innowacji.

Działania promocyjne mają za zadanie również aktywizować lubelski sektor samorządowy do podejmowania zmian o charakterze administracyjnym, politycznym, legislacyjnym i systemowym ułatwiających przedsiębiorcom prowadzenie biznesu oraz współpracę ze środowiskami naukowymi.

Powinny one przynieść następujące efekty:

- promocja modelu wśród przedsiębiorstw powinna przełożyć się na wzrost świadomości przedsiębiorców i wzrost popytu w zakresie wykorzystania oferty jednostek naukowo-badawczych dla biznesu, a co za tym idzie współpracę tych podmiotów w zakresie generowania innowacji,
- aktywizacja środowiska naukowego w zakresie potencjalnych usług naukowo-badawczych, które mogą zostać dostarczone przedsiębiorstwom,
- *zwiększenie świadomości administracji na szczeblu regionalnym roli INNO-BROKERA w zakresie zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw i konieczności wpisania opracowanego modelu do programu wykonawczego Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 r. (RSI WL 2020) i jako instrumentu wsparcia przedsiębiorczości w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (RPO WL 2014-2020).*

6.2. Grupy docelowe działań upowszechniających

W zakresie działań upowszechniających zidentyfikowano następujące grupy docelowe:

- sektor biznesu: przedsiębiorstwa ulokowane w województwie lubelskim oraz oddziały i przedstawicielstwa firm spoza regionu działające na Lubelszczyźnie (750 w tym konferencja, seminaria, mailing, broszury, ogłoszenia prasowe),
- sektor naukowy: uczelnie wyższe, instytuty naukowe i jednostki badawczo-rozwojowe (23 uczelnie i szkoły wyższe, 11 ośrodków naukowo-badawczych, 750 przedstawicieli świata nauki – konferencja, seminaria, mailing, broszury, ogłoszenia prasowe),
- sektor otoczenia biznesu: kluby biznesu, fundacje, stowarzyszenia, organizacje pozarządowe, klastry, inkubatory (116 - konferencja, seminaria, mailing, ogłoszenia prasowe),
- sektor samorządowy: jednostki samorządu terytorialnego (powiatowe oraz wojewódzkie) – Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, 20 powiatów ziemskich i 4 powiaty grodzkie (konferencja, seminaria, mailing, ogłoszenia prasowe).

6.3. Plan działań i ich charakterystyka

Działania upowszechniające, które będą podjęte w ramach promocji modelu obejmują:

- opracowanie i wydruk broszury informacyjnej o modelu i rozesłanie jej na etapie badań i testowania wstępnej wersji produktu finalnego do instytucji, które byłyby potencjalnie zainteresowane wdrożeniem modelu (1500 egz.),
- opracowanie, wydruk i rozesłanie podręcznika wdrażania modelu w wersji papierowej oraz elektronicznej na płytach CD do zidentyfikowanych grup docelowych (500 egz. wersji papierowej; 1200 egz. wersja elektronicznej),
- publikacja w prasie lokalnej artykułów sponsorowanych dotyczących modelu (3 sztuki)
- emisja audycji radiowej dotyczącej modelu (70 minut),
- organizacja konferencji na którą zostaną zaproszeni przedstawiciele zidentyfikowanych grup docelowych i zaprezentowanie na niej założeń modelu oraz mechanizmów współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym a biznesem wypracowanych w ramach modelu; konferencja wsparta będzie kampanią informacyjną w mediach; uczestnicy konferencji otrzymają podręczniki papierowe/elektroniczne, (1 konferencja),

- spotkania/seminaria promujące wypracowany model wśród członków grup docelowych, w szczególności z decydentami (władze samorządowe poszczególnych szczebli) i osobami mogącymi skorzystać z wypracowanego produktu finalnego, aktywizujące relacje pomiędzy przedsiębiorcami a jednostkami naukowymi, – dane, ile itp. (potencjalne terminy wystąpienia zdarzenia) (5 spotkań),
- prezentacja modelu na spotkaniu Komitetu Sterującego odpowiedzialnego za stworzenie Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 r. (RSI WL 2020),
- stworzenie tablic informacyjnych projektu (4 tablice),
- przygotowanie roll up'u (1 roll-up),
- zamieszczenie na stronach internetowych: jednostek naukowo-badawczych, instytucji otoczenia biznesu czy nowych technologii banerów informacyjnych dotyczących nowego modelu (12 sztuk).

Koncentracja działań promocyjnych powinna nastąpić po akceptacji strategii przez RST wstępnej wersji produktu finalnego, czyli na etapie wdrażania, gdyż wtedy powinna pojawić się świadomość istnienia nowego modelu wśród grup docelowych.

Procesowi upowszechniania, ale także szkolenia i pracy INNO-BROKERÓW, będzie towarzyszył specjalistyczny system informatyczny. Jego widocznym efektem będzie serwis internetowy. Poniżej opisano założenia do systemu informatycznego (architektura systemu).

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

7.1. Cel działań włączających produkt do głównego nurtu polityki

1. Cel działań włączających produkt do głównego nurtu polityki

Celem działań włączających, tzw. mainstreamingu jest włączenie produktu finalnego w główny nurt polityki regionalnej i zapewnienie mu szerokiego zastosowania w praktyce. Mainstreaming obejmuje działania komplementarne do działań upowszechniających. Są one realizowane w ramach wspólnej strategii obejmującej propagowanie rezultatów, wywieranie wpływu na proces tworzenia polityki i włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki. Strategia zawiera elementy mainstreamingu horyzontalnego, który ma na celu propagowanie opracowanych rozwiązań oraz mainstreamingu wertykalnego skierowanego do decydentów politycznych.

Efektom podjętych działań włączających powinno być wpisanie opracowanego modelu do programu wykonawczego Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020r. (RSI WL 2020) i jako instrumentu wsparcia przedsiębiorczości w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (RPO WL 2014-2020).

2. Grupy docelowe działań włączających produkt do głównego nurtu polityki

W celu zapewnienia największej skuteczności wprowadzenia do głównego nurtu polityki, do działań upowszechniających i wdrażających zostały dobrane odpowiednie grupy odbiorców:

Mainstreaming wertykalny (zwany mainstreamingiem polityk, który ma inicjować zmiany o charakterze administracyjnym, politycznym, legislacyjnym i systemowym)

- a) lubelski sektor samorządowy (wymienione poniżej grupy podmiotów zostały wybrane, gdyż zajmują się opracowywaniem i wdrażaniem strategii związanych z innowacjami oraz obsługą przedsiębiorstw w tym zakresie, na różnym szczeblu administracji samorządowej, wybór partii i organizacji politycznych wynika z działań lobbingsowych związanych z wdrażaniem modelu w główny nurt polityki):

- jednostki samorządu terytorialnego i ich przedstawiciele
 - gminy (wójtowie oraz komórki organizacyjne zajmujące się strategiami, innowacjami i obsługą przedsiębiorców) – np. Prezydent Miasta Lublin, Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów w Urzędzie Miasta Lublin

- powiaty (starostowie oraz komórki organizacyjne zajmujące się strategiami, innowacjami i obsługą przedsiębiorców)
- województwa (zarządy województw oraz komórki organizacyjne zajmujące się strategiami, innowacjami i obsługą przedsiębiorców) – np. Marszałek Województwa Lubelskiego, Departament Polityki Regionalnej, Departament Regionalnego Programu Operacyjnego, Departament Gospodarki i Innowacji
- samorządowcy – radni gmin, powiatów, województw,
- partie polityczne/organizacje polityczne.

b) sektor rządowy:

- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (ponieważ odpowiada za program operacyjny „Polska Wschodnia 2014-2020”) – skierowanie do Ministerstwa pisma/opracowania dot. modelu z wykazaniem korzyści płynących z włączenia modelu do głównego nurtu polityki;
- Ministerstwo Gospodarki (ponieważ odpowiada za wdrażanie strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki 2014-2020) – skierowanie do Ministerstwa pisma/opracowania dot. modelu z wykazaniem korzyści płynących z włączenia modelu do głównego nurtu polityki;

Mainstreaming horyzontalny (zwany mainstreamingiem praktyk, skierowany do osób i instytucji zajmujących się problematyką objętą projektem). Do decydentów poniższych instytucji zostaną skierowane stosowne pisma zachęcające do wdrażania modelu do bieżącej ich działalności:

- a) Sektor biznesu (przedsiębiorstw) (dobór przedsiębiorstw wynika ze specyfiki modelu INNO–BROKERA, który skierowany jest do sektora małych i średnich przedsiębiorstw działających w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu lubelskiego zainteresowanych wprowadzaniem innowacji):
 - istniejące przedsiębiorstwa nastawione na innowacje i prowadzące prace B+R w szczególności w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu wynikających z Regionalnej Strategii Innowacji,
 - powstające przedsiębiorstwa (startup’y);
- b) Sektor naukowy (wybór tej grupy podmiotów wynika z charakteru działań INNO–BROKERA, związanych komercjalizacją badań naukowych i transferem innowacji

z sektora nauki do biznesu, dotarcie do jak największej liczby uczelni i instytutów badawczych ma zapewnić rozpropagowanie opracowanych rozwiązań w jak najszerszym zakresie):

- uczelnie i szkoły wyższe m. in. Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Politechnika Lubelska, Katolicki Uniwersytet Lubelski im. Jana Pawła II, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie; Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Zamościu, Państwowa Szkoła Wyższa w Białej Podlaskiej;
 - jednostki naukowo badawcze m. in.: Centrum Biotechnologii UMCS, Centrum Innowacji i Zaawansowanych Technologii, Fundacja Polskiej Akademii Nauk Oddział w Lublinie Nauka i Rozwój Lubelszczyzny, Instytut Agrofizyki PAN im. Bohdana Dobrzańskiego w Lublinie, Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa w Puławach, Instytut Sadownictwa i Kwiaciarstwa Oddział Pszczelarstwa w Puławach, Państwowy Instytut Weterynaryjny – Państwowy Instytut Badawczy w Puławach, Wojskowy Instytut Higieny i Epidemiologii Ośrodek Diagnostyki i Zwalczania Zagrożeń Biologicznych
- c) Inne (instytucje otoczenia biznesu, stowarzyszenia, fundacje i klastry zostały dobrane w oparciu o świadczone przez nie usługi na rzecz innowacji – głównie o charakterze informacyjnym, szkoleniowym, doradczym oraz tzw. wsparcia technicznego):
- instytucje otoczenia biznesu,
 - organizacje wspierające rozwój przedsiębiorczości m.in.: Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny, Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”, Lubelska Fundacja Rozwoju, Rada ds. Innowacji, Rada Przedsiębiorczości Lubelszczyzny, Lubelski Sejmik Gospodarczy, Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji, Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu,
 - organizacje pracodawców m.in.: Związek Prywatnych Pracodawców Lubelszczyzny „Lewiatan”, Regionalna Izba Gospodarcza, Business Centre Club,

Lubelski Związek Pracodawców, Lubelskie Forum Pracodawców, Lubelska Izba Rzemieśnicza, Stowarzyszenie Lubelski Klub Biznesu, Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie;

- komercyjne instytucje otoczenia biznesu.
- organizacje NGO (stowarzyszenia i fundacje): m. in.: Stowarzyszenie Innowacyjne Lubelskie, Fundacja Innowacji i Nowoczesnych Technologii Inotech, Stowarzyszenie Rozwoju Innowacji i Biznesu "Integracja", Fundacja Lubelskich Innowacyjnych Przedsięwzięć, Regionalna Fundacja Innowacji, Fundacja Innowacyjnych Praktyk "Off - Akademia", Centrum Przedsiębiorczości i Innowacji, Europejskie Forum Innowacji, Lubelskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii z siedzibą w Lublinie
- klastry, szczególnie te które skupiają podmioty innowacyjne jak Wschodni Klaster ICT, z którym Urząd Miasta prowadzi projekt Lubelska Wyżyna IT, Wschodni Klaster Obróbki Metali prowadzony przez Lubelski Klub Techniki i Racjonalizacji (WKTiR) w Lublinie.

3. Plan działań i ich charakterystyka

Zaplanowane działania włączające do głównego nurtu polityki obejmują:

- prezentację modelu innowacyjnego na posiedzeniu Komitetu Sterującego odpowiedzialnego za wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego, w skład której wchodzi przedstawiciele partnerów regionalnych (przedstawiciele samorządu terytorialnego, świata nauki i biznesu) - podczas posiedzenia zwołanego w miesiącach maj-sierpień 2015.
- zorganizowanie 2 spotkań z grupami docelowymi (przedsiębiorcy i naukowcy) i prezentacja projektu – w trakcie specjalnych spotkań/seminariów organizowanych w parkach naukowo-technologicznych regionu, na spotkaniach członków instytucji otoczenia biznesu – po jednym spotkaniu w czerwcu i lipcu 2015;
- zapraszanie grup docelowych mainstreamingu wertykalnego i horyzontalnego na organizowaną konferencję upowszechniającą (maj 2015) oraz spotkania promujące współpracę sektora nauki z przedsiębiorcami (zaplanowane 4 seminaria inicjowane przez uczelnie wyższe – po dwa seminaria w maju i czerwcu 2015);

- przeprowadzenie informacji mailingowej zachęcającej do włączenia się w rozwój modelu INNO–BROKERA, powiązanej z dystrybucją przygotowanych broszur informacyjnych – maj 2015;
- zorganizowanie spotkania z przedstawicielami Ministerstwa Rozwoju Regionalnego odpowiedzialnego za program operacyjny „Polska Wschodnia 2014-2020” oraz Ministerstwa Gospodarki odpowiedzialnego za wdrażanie strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki 2014-2020 i Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości odpowiedzialnej za wdrażanie PO „Polska Wschodnia 2014-2020” – lipiec 2015;

Opisane działania, których koncentracja przewidziana została na ostatnią fazę etapu drugiego – „ETAPU WDRAŻANIA”, skierowane do szerokiego kręgu odbiorców mainstreamingu horyzontalnego i wertykalnego, zapewnią realne włączenie modelu INNO–BROKERA do głównego nurtu polityki. Poprzez rozszerzenie katalogu podejmowanych działań, w stosunku do opisu z wniosku, o spotkania organizowane w parkach naukowo-technologicznych regionu oraz mailingową akcję informacyjną możliwe będzie zbudowanie realnego zainteresowania i poparcia dla modelu, a dzięki uczestnictwu w posiedzeniu Komitetu Sterującego możliwe będzie jego aktywne wdrażanie w ramach Regionalnej Strategii Innowacji. Wprowadzone dodatkowo spotkania z przedstawicielami Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Gospodarki oraz Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dają dodatkowo możliwość wykorzystania modelu w działaniach o charakterze ponadregionalnych, związanych z wykorzystaniem środków w ramach programu operacyjnego „Polska Wschodnia”.

8. Kamienie milowe II etapu projektu

Należy przyjąć iż w ramach realizacji drugiego etapu projektu wiążący będzie podział na następujące kamienie milowe (będący jednocześnie podziałem wpisującym się w podział zadań wynikający z logiki realizacji projektu umiejscowiony w punkcie 3.3. wniosku o dofinansowanie projektu):

Tabela 7. Kamienie milowe projektu

Lp.	Kamień milowy	Data
1.	Rozpoczęcie testowania produktu finalnego	10 stycznia 2014
2.	Zakończenie testowania produktu finalnego	10 lutego 2015
3.	Rozpoczęcie analizy rzeczywistych efektów testowania i opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego	3 listopada 2014
4.	Zakończenie analizy rzeczywistych efektów testowania i opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego	21 grudnia 2014
5.	Zakończenie opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego	26 lutego 2015
6.	Złożenie Produktu Finalnego do walidacji w sekretariacie RST	15 marca 2015
7.	Rozpoczęcie włączania do głównego nurtu do polityki produktu finalnego	4 maja 2015
8.	Konferencja	1 lipca 2015
9.	Zakończenie upowszechniania i włączania do głównego nurtu do polityki produktu finalnego	31 sierpnia 2015
10.	Zakończenie ewaluacji zewnętrznej	26 lutego 2015
11.	Zakończenie realizacji projektu	31 sierpnia 2015

Ad.1.Rozpoczęcie testowania produktu finalnego – 10 stycznia 2014.

Ad.2.Zakończenie testowania produktu finalnego – 10 lutego 2015.

W testowanie wstępnej wersji produktu zaangażowani będą przedsiębiorcy i przedstawiciele uczelni posiadających siedzibę w województwie lubelskim. Etap zakłada realizację szerokiej gamy zadań do których można zaliczyć: rekrutację kandydatów na brokerów innowacji, szkolenie brokerów (80 godzin dla 8 osobowej grupy) według opracowanego we wcześniejszej fazie programu, selekcja 4 najlepszych osób na podstawie testu końcowego, z którymi zostanie podjęta współpraca w ramach tworzonej instytucji Inno-broker, wdrożenie opracowanego modelu poprzez cykliczne realizowanie usług wskazanych w ramach określonego harmonogramu projektu przedziału czasowego (budowanie bazy kontaktów, realizacja transferów wiedzy, podpisywanie umów ramowych pomiędzy uczelnią wyższą i przedsiębiorcami, seminaria informacyjno-promujące współpracę sektora nauki

z biznesem inicjowane przez uczelnie (60 osób), uruchomienie platformy internetowej pełniącej rolę informacyjną na temat modelu, ale będącej jednocześnie narzędziem pracy brokerów innowacji.

Ad.3. Rozpoczęcie analizy rzeczywistych efektów testowania i opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego – 3 listopada 2014.

Ad.4. Zakończenie analizy rzeczywistych efektów testowania i opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego – 21 grudnia 2014

W ramach usługi wykonania analizy rzeczywistych efektów testowania i opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego przewidziano istotną rolę dla zewnętrznej firmy ewaluatorskiej (firm doświadczonej w prowadzeniu badań, która przeprowadzi badania ankietowych, wywiady z użytkownikami i odbiorcami, analizę treści porozumień i umów transferowych a także raportów INNO-BROKERÓW). Ewaluator przedstawi propozycje, przygotuje narzędzia w postaci raportów będące cennym zbiorem danych wyjściowych do podejmowania kolejnych decyzji. Niemniej jednak za podjęcie decyzji dotyczącej wprowadzenia ewentualnych zmian w Produkcie Finalnym odpowiedzialny będzie Lider projektu – odpowiedzialny za zadanie „Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu”. Celem zadania będzie ocena produktu oraz porównanie wypracowanego modelu z podejściem dotychczasowym w kontekście efektywności. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu rozpocznie się już na etapie przygotowywania strategii wdrażania projektu a ewaluator będzie uczestniczył przez cały okres realizacji etapu wdrażania projektu do momentu złożenia ostatecznej wersji projektu finalnego do walidacji.

Ad.5. Zakończenie opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego – 26 lutego 2015.

W ramach opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego zakłada się opracowanie końcowej wersji produktu finalnego – modelu Inno-broker, opracowanie podręcznika modelu (walidacja modelu o wyniki ewaluacji – prace zespołu ekspertów).

Ad.6. Złożenie Produktu Finalnego do walidacji w sekretariacie RST – 15 marca 2015.

Realizowany projekt zostanie oceniony pod kątem innowacyjności, trafności i użyteczności wypracowanego produktu finalnego. Będzie to kluczowy w realizacji projektu moment w rezultacie którego znane będą odpowiedzi na pytania - co sprawdza się w określonych warunkach, a co się nie sprawdza i dlaczego oraz na czym polega istota, korzyści oraz możliwości transferu innowacyjnego rozwiązania.

Ad.7. Rozpoczęcie włączania do głównego nurtu do polityki produktu finalnego – 4 maja 2015

Ad.8.Konferencja – 1 lipca 2015

Przewidziana na 200 osób konferencja upowszechniająca będzie punktem kulminacyjnym całego projektu. Zakłada się poinformowanie publiczności na temat osiągniętych rezultatów w ramach projektu, jak również trudności jakie się pojawiły w trakcie jego realizacji. Ważnym aspektem będzie przybliżenie zagadnień inno-brokeringu wymiana doświadczeń związanych z realizacją innych projektów (szczególnie innowacyjnych testujących) w ramach tematyki będącej przedmiotem realizacji projektu.

Ad.9.Zakończenie upowszechniania i włączania do głównego nurtu do polityki produktu finalnego – 31 sierpnia 2015

W ramach upowszechnienia modelu i włączenia go do głównego nurtu polityki przewidziano ogół zadań upowszechniających w celu włączenia modelu do polityki regionalnej, tj. włączenie modelu

w strukturę Lubelskiego Parku Naukowo – Technologicznego oraz do Regionalnej Strategii Innowacji (jako instrument wsparcia przedsiębiorczości w ramach kolejnej edycji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego), między innymi poprzez prezentacje na spotkaniu Komitetu Sterującego. W ramach upowszechniania: broszura informacyjna o modelu rozsyłana do określonych instytucji, seminaria promujące współpracę sektora nauki z biznesem inicjowane przez uczelnie na podstawie skryptu z opracowanego modelu (80 osób), publikacja podręcznika wdrażania modelu, informacje w mediach, realizacja konferencji dla 200 osób z udziałem odbiorców, użytkowników, władz regionu i ekspertów.

Ad.10. Zakończenie ewaluacji zewnętrznej – 26 lutego 2015

Ewaluacja zewnętrzna zostanie zlecona firmie doświadczonej w prowadzeniu badań, która przeprowadzi badania ankietowe, wywiady z użytkownikami i odbiorcami, analizę treści porozumień i umów transferowych a także raportów brokerów. Celem będzie ocena produktu oraz porównanie wypracowanego modelu z podejściem dotychczasowym w kontekście efektywności. Zgodnie z zaleceniami rozpocznie się już na etapie przygotowywania strategii wdrażania projektu a ewaluator będzie uczestniczył przez cały okres realizacji etapu wdrażania projektu do momentu złożenia ostatecznej wersji projektu finalnego do walidacji.

Ad.11.Zakończenie realizacji projektu – 31 sierpnia 2015.

9. Analiza ryzyka

Opracowana w postaci tabeli analiza ryzyka obejmuje identyfikację potencjalnych zagrożeń, które mogą pojawić się na etapie testowania a następnie upowszechniania i włączania do polityki innowacji zaproponowanych rozwiązań.

Tabela 8. Analiza ryzyka

A	B	C	D	E
Opis potencjalnego zagrożenia	Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia (1-3)	Wpływ ryzyka na realizację projektu (1-3)	Poziom zagrożenia (B x C)	Sposób ograniczenia zagrożenia
Obawy przedsiębiorców przed podejmowaniem współpracy, wynikające z niechęci i braku zaufania do instytucji B+R, a tym samym utożsamiających je brokerów innowacji	2	2	4	<p>Sposobem uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka będzie prowadzenie szeroko zakrojonej akcji informacyjnej, co pozwoli na przekazanie przedsiębiorcom w sposób kompleksowy, profesjonalny i merytoryczny informacji nt. roli brokerów, ich zadań i odpowiedzialności.</p> <p>W celu zminimalizowania ryzyka brokerzy zostaną wyposażeni w listy intencyjne sygnowane przez instytucje B+R oraz przedsiębiorców, którzy podjęli już współpracę. Brokerzy będą ukierunkowani na budowanie pozytywnych relacji z przedsiębiorcami (indywidualne spotkania, rozmowy telefoniczne itp.). Organizowane będą również wewnętrzne spotkania brokerów, dotyczące sposobów przełamywania uprzedzeń przedsiębiorców.</p> <p>Osoba odpowiedzialna za działania naprawcze – specjalista ds. merytorycznych przy wsparciu Koordynatora Projektu i kierownictwa LPNT S.A., specjalista ds. merytorycznych</p>

Bariery biurokratyczne i mentalnościowe pracowników uczelni w zakresie otwarcia się na potrzeby przedsiębiorców i usługi INNO-BROKERÓW skutkujące niechęcią do udostępniania pełnej oferty badawczej	2	2	4	<p>W celu zapobiegania wystąpieniu sytuacji problemowej zaplanowano zaangażowanie w proces wdrażania modelu, przedstawiciele uczelni i instytucji naukowych. Zapewni to większe poczucie odpowiedzialności za realizację zakładanych działań i ich rezultaty ze strony uczelni.</p> <p>Na zminimalizowanie ryzyka pozwoli organizacja spotkań z przedstawicielami (kierownictwem) jednostek odpowiedzialnych za komercjalizację wyników badań, podczas których INNO-BROKERZY będą prezentować model działania, ewentualne sukcesy i dobre praktyki związane z jego funkcjonowaniem. Ponadto akcentowane będą korzyści dla uczelni wynikające z komercjalizacji wiedzy i współpracy z biznesem.</p> <p>Osoba odpowiedzialna za działania naprawcze – specjalista ds. merytorycznych przy wsparciu Koordynatora Projektu i kierownictwa LPNT S.A., specjalista ds. merytorycznych</p>
Rezygnacja zrekrutowanych uczestników szkoleń (kandydatów na INNO-BROKERÓW) na etapie udziału w projekcie	1	1	1	<p>Elementem zapobiegawczym zagrożeniu będzie prawidłowo przeprowadzona rekrutacja (kryteria naboru zdefiniowane w sposób czytelny dla kandydatów i zapewniający obiektywność wyboru), pozwalająca wybrać osoby zmotywowane do działania i przekonane do wdrażanego modelu. Przygotowana będzie lista rezerwowa, która pozwoli na zastąpienie uczestnika w przypadkach losowych. Dodatkowo z zaangażowanymi do udziału w projekcie osobami, zostaną podpisane deklaracje uczestnictwa i umowy zobowiązujące do systematycznego i aktywnego udziału w zajęciach pod rygorem konsekwencji finansowych.</p> <p>Działaniem minimalizującym ryzyko, będzie dodatkowy nabór uczestników oraz nasilenie akcji informacyjnej promującej cele projektu i uświadamiającej korzyści wynikające z udziału w nim.</p> <p>Osoba odpowiedzialna za działania naprawcze – Koordynator Partnera</p>

Małe zainteresowanie przedsiębiorców wykorzystaniem informacji zgromadzonych na platformie internetowej projektu oraz małe zainteresowanie pracowników naukowych udostępnianiem wyników badań i opracowanych innowacji do umieszczania na niej	1	1	1	<p>W celu uniknięcia ryzyka będą stosowane intensywne działania mające na celu zebranie szczegółowych informacji o potrzebach i oczekiwaniach przedsiębiorców oraz możliwościach ich zaspokojenia przez naukowców. Minimalizację ryzyka zapewni lepsza promocja platformy internetowej, pozyskiwanie informacji zwrotnej o przyczynach braku zainteresowania oraz wprowadzanie korekt i ulepszeń zgodnie ze zgłoszonymi uwagami.</p> <p><i>Osoba odpowiedzialna za działania naprawcze – Koordynator Projektu oraz INNO-BROKERZY</i></p>
--	---	---	---	---

Spis rysunków i tabel

Spis rysunków

RYSUNEK 1 MODELE WSPÓŁPRACY NAUKI I BIZNESU (NA PODSTAWIE RAPORTU KOŃCOWEGO Z BADAŃ)	7
RYSUNEK 2 PROPONOWANY MODEL KOMPLEKSOWEJ OBSŁUGI POTRZEB INNOWACYJNYCH PRZEZ BROKERA INNOWACJI	17
RYSUNEK 3 INNO-BROKER JAKO OGNIWO POŚREDNICZĄCE WE WSPÓŁPRACY BIZNESU Z NAUKĄ W RAMACH REGIONALNEGO SYSTEMU INNOWACJI	19
RYSUNEK 4 SYSTEM WSPARCIA INNO-BROKERA W RAMACH STRUKTURY LUBELSKIEGO PARKU NAUKOWO- TECHNOLOGICZNEGO (LPNT) I INNYCH INSTYTUCJI WSPÓŁPRACUJĄCYCH	20

Spis tabel

TABELA 1. ŹRÓDŁA DANYCH.....	13
TABELA 2 UŻYTKOWNICY I ODBIORCY INNOWACJI	22
TABELA 3 NA ETAPIE REALIZACJI PROJEKTU (TESTOWANIE MODELU).....	28
TABELA 4 PO REALIZACJI PROJEKTU 1 OSOBY PRZEZ 12 MIESIĘCY	28
TABELA 5. CHARAKTERYSTYKA MATERIAŁÓW JAKIE OTRZYMAJĄ UCZESTNICY SZKOLEŃ	31
TABELA 6. KRYTERIA DOKONYWANIA EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ	35
TABELA 7. KAMIENIE MIŁOWE PROJEKTU	45
TABELA 8. ANALIZA RYZYKA	48