

Literatura

- Bauman Z., 2000, *Globalizacja*. PIW, Warszawa.
- Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Wyd. Pełnomocnika Premiera ds. Informatyki. Warszawa, 1994.
- Gawlikowska-Hueckel K., 2002, *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Jaśkiewicz A., 1999, *Modelowa koncepcja parku technologicznego*, [w:] B. Marciniak, J. Guliński (red.) *Parki naukowe i technologiczne. Polska perspektywa*. Wyd. Poznańskie.
- Kasicki T., 1999, *Sytuacja prawna parków naukowo-technologicznych w Polsce*, [w:] *Parki naukowe...*, op. cit.
- Kołodziejcki J., Parteka T. (red.), 1999, *Cywilizacja informacyjna a przekształcenia przestrzeni. Zmiany strukturalne metropolii polskich*. Biuletyn KPZK PAN z. 186, Warszawa.
- Kontrakt wojewódzki*. Województwo pomorskie, Warszawa 2001.
- Kukliński A. (red.), 2001, *Gospodarka oparta na wiedzy*. PWN, Warszawa.
- Parteka T., 2002, *Spółczesność informacyjna w regionach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Regionalistyka wobec nowych wyzwań. Ku regionom ładu, wiedzy i społeczeństwa informacyjnego*. T. Parteka (red.). Biuletyn KPZK PAN z. 200, Warszawa.
- Wierzbiński A. P., 2002, *Wpływ megatrendów cywilizacji informacyjnej na sytuację w Polsce*, [w:] *Strategia rozwoju Polski do roku 2020*, t. I, Diagnoza Komitetu Prognoz „Polska 2000 PLUS” przy Prezydium PAN. Warszawa.
- Zasiadły K., 1999, *Dziesięć lat działań na rzecz powołania parków naukowych i technologicznych w Polsce*, [w:] *Parki naukowe*, op. cit.

KRZYSZTOF PAWŁOWSKI

Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

UNIwersytet PRZEDSIĘBIORCZY JAKO OŚRODEK WZROSTU INNOWACYJNOŚCI REGIONU

Abstract: Entrepreneurial University as a Centre for Growth in Regional Innovativeness. The introduction presents the evaluation of the Lisbon's Strategy in its realisation and then correction. Particular attention was paid to European education which falls way behind the American counterpart. Moreover, it seems justified to enforce actions that work towards development of knowledge and innovation as described in the Lisbon's Strategy.

Regional development depends on many factors; however, the author assumes, that the most important ones are individual enterprise, innovation of the economy, education of resident population, scientific research as well as efficient knowledge and technology transfer, from theory to economic practice.

The most important factors, that influence effectiveness of the best American universities are enumerated. Furthermore, a claim is made that the entrepreneurial university would be the optimal solution in the European conditions. That type of university is not very big, well-organized and ready for changes. It is efficiently managed and firmly connected with the environment.

WSB-NLU in Nowy Sącz and 'Optimus', a listed company, introduced the project of the Net of Innovation and Knowledge Transfer in the Nowy Sącz region, based on the concept of entrepreneurial university mentioned above.

1. Strategia Lizbońska i jej związek z obszarami badań i szkolnictwa wyższego

Trudno nie zacząć opracowania od drobnej refleksji – jestem 60-latką, który swój najlepszy okres zawodowy (jestem fizykiem) przeżył w okresach, w których nikt ze zwykłych obywateli Polski nie miał wpływu na przyszłość swojego państwa. Decyzje zapadały w Warszawie i to w jednym ośrodku de-

czyjnym (Komitecie Centralnym PZPR), a decyzje geopolityczne w Moskwie. Człowiekowi, który nie godził się z tym pozostawała emigracja – dosłowna, tzn. wyjazd z kraju, lub wewnętrzna – zamknięcie się w swojej pracy zawodowej. Ja wybrałem działalność badawczą. Pracowałem w laboratorium przemysłowym zajmując się fizyką i technologią grafitu i węgla. Rok 1989 zmienił moje życie – zacząłem mieć wpływ, i to rosnący, na przyszłość swoją i innych. Z dumą chciałbym powiedzieć, że byłem w latach 1992-1993 pierwszym przewodniczącym nadzwyczajnej Komisji Polskiego Senatu ds. Integracji Europejskiej i to w okresie negocjowania układu stowarzyszeniowego. Wszystko czym się dzisiaj zajmuję ma istotny wpływ na przyszłość mojego miasta, regionu i kraju. Wejście Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. powitałem pierwszą samodzielną książką *Społeczeństwo wiedzy – szansa dla Polski*¹, w której przedłożyłem opinię na temat przyszłości europejskiego szkolnictwa i sektora badań naukowych w kontekście komunikatu Komisji Europejskiej z 2003 r. *Rola wyższych uczelni w Europie Wiedzy*².

W tym widzę istotną różnicę między tym co działo się w Polsce 20 lat temu i dzisiaj – mieszkając w tym samym miejscu, nie pełniąc żadnych funkcji publicznych, będąc przedsiębiorcą i organizatorem szkół wyższych mogę zabrać głos na najważniejsze tematy dotyczące nie tylko Polski, ale i całej Unii Europejskiej. To wprowadzenie moim zdaniem było niezbędne, gdyż jestem surowym krytykiem europejskiego systemu szkolnictwa wyższego, ale czynię to chcąc wpłynąć na jego zmianę i uczynienie obszaru R+D najważniejszym narzędziem rozwoju Unii Europejskiej.

Strategia Lizbońska była i jest potrzebna. Władze Unii Europejskiej słusznie dostrzegają rosnące zagrożenia – zewnętrzne, szczególnie przenoszenie się centrum rozwoju przyszłego świata w region Pacyfiku, jak i wewnętrzne – starzenie się europejskiego społeczeństwa i utratę impetu rozwojowego przez większość państw UE.

Strategia Lizbońska jest oczywiście wieloaspektowa, ja chcę zająć się tylko jednym obszarem, według mnie wpływającym najmocniej na przyszłość całej Unii, jak i każdego z jej obywateli, tj. obszarem szkolnictwa wyższego i badań naukowych.

¹ K. Pawłowski: *Społeczeństwo wiedzy – szansa dla Polski*. ZNAK, Kraków 2004; K. Pawłowski, *Rediscovering Higher Education in Europe*, CEPES, Bucharest, 2004.

² *Rola wyższych uczelni w Europie wiedzy*. Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich. Bruksela, 5 lutego 2003 [on-line]. Tryb dostępu: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0058en01.pdf

Fundamentalnym błędem Strategii Lizbońskiej było przyjęcie zbyt krótkiego horyzontu czasu – to błąd typowy dla większości polityków, którzy patrzą w przyszłość najdalej w perspektywie dwóch kadencji parlamentarnych. Procesy społeczne, zmiany instytucjonalne, wpływające na ludzkie reakcje wymagają znacznie dłuższego czasu. Przedstawienie w Strategii uchwalonej w 2000 r. celów do osiągnięcia już w 2010 r. uczyniło Strategię od razu dokumentem życzeniowym, którego cele nie są w ciągu 10 lat możliwe do osiągnięcia, nawet stosując optymalne narzędzia do ich realizacji.

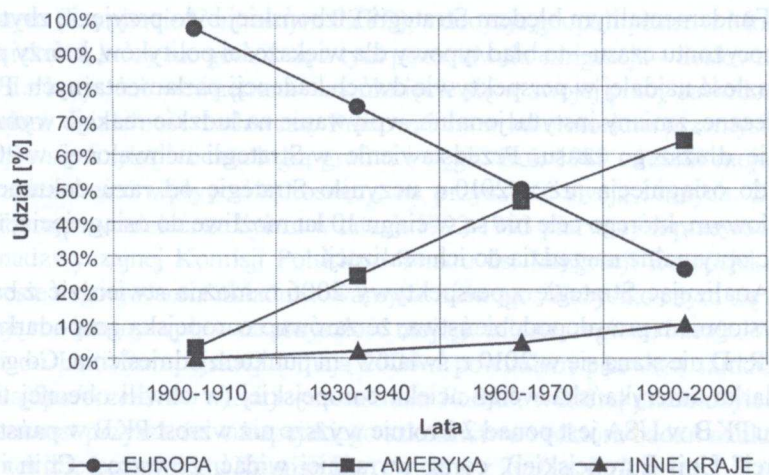
Analizując Strategię z perspektywy 2006 r. można stwierdzić z bardzo dużym stopniem prawdopodobieństwa, że zarówno europejska gospodarka, jak obszar R+D nie staną się w 2010 r. światowym punktem odniesienia. Co gorsze, gospodarka amerykańska wciąż ucieka europejskiej (w chwili obecnej tempo wzrostu PKB w USA jest ponad 2-krotnie wyższe niż wzrost PKB w państwach w „starej” Unii Europejskiej), coraz wyraźniej widać, że wzrost Chin i Indii nie ma charakteru koniunkturalnego tylko jest to zjawisko długotrwałe. Coraz większy wpływ na rozwój gospodarczy ma obszar R+D, pojęcie gospodarki opartej na wiedzy przestaje być tylko modnym hasłem, staje się częścią rzeczywistości.

Niewątpliwie coraz istotniejszą sprawą staje się tempo transferu osiągnięć z obszaru R+D do gospodarki, a wzrastająca konkurencyjność „nowych” rozwijających się gospodarek narodowych będzie szybkość transferu czyniła jeszcze ważniejszą. Unia Europejska wyznaczyła rządów państw członkowskich, osiągnięcie poziomu finansowania w obszar R+D na poziomie 3% PKB rocznie, okazuje się, że w 2010 r. średni poziom finansowania osiągnie tylko 2,2%.

Przygnębiająco wygląda uśredniona (w okresach 10-letnich) statystyka przyznanych nagród Nobla w obszarze nauki – wyraźnie wzrasta liczba nagród Nobla otrzymywanych przez uczonych zatrudnionych na amerykańskich uniwersytetach, a maleje liczba nagród uzyskiwanych przez uczonych z europejskich uniwersytetów (ryc. 1.) i niewiele poprawia tę statystykę to, że kilka z tych nagród uzyskali Europejczycy pracujący od dawna w USA.

W 2005 r. po raporcie Komisji Kooka Komisja Europejska w specjalnym komunikacie skierowanym do Rady i Parlamentu Europejskiego *Wspólne działania na rzecz wzrostu i zatrudnienia: Wspólnotowy program lizboński*³ przedstawiła korektę Strategii Lizbońskiej. Wciąż brakuje mi jed-

³ *Wspólne działania na rzecz wzrostu i zatrudnienia: Wspólnotowy program lizboński*. Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego., Bruksela, 20 lipca 2005 [on-line]. Tryb dostępu: http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_330_pl.pdf



Ryc. 1. Udział procentowy naukowych nagród Nobla w okresach 10-letnich przyznawanych uczonym z Europy, USA i reszty świata

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Nagroda Nobla* [on-line]. Tryb dostępu: www.nobel.se

noznacznego określenia, że to strategia na minimum 25 lat, i to w sytuacji pełnego zaangażowania państw członkowskich, ale korekta strategii idzie w dobrym kierunku. Po pierwsze, Komisja zrezygnowała z podkreślenia celu, jakim jest osiągnięcie światowego punktu odniesienia, obecnie zadania nierealistycznego. Komisja słusznie pokazuje wzrost i zatrudnienie jako priorytet i przedstawia wspieranie wiedzy i innowacji jako główne narzędzie wzrostu gospodarczego.

To co zwróciło pozytywnie moją uwagę w Komunikacie to:

- zalecenie, aby w programach finansowanych z Funduszy Strukturalnych i Funduszy Spójności wspierać wyraźnie inwestycje w wiedzę, innowacje, potencjał badawczy oraz lepsze kształcenie i szkolenie zawodowe;
- uruchomienie na lata 2007-2013 nie tylko VII programu ramowego na rzecz badań, rozwoju technologicznego i wdrożeń, ale i programu ramowego na rzecz wzrostu innowacyjności i innowacji.

To co zwróciło moją uwagę negatywnie, a nawet rozśmieszyło, to wskazanie konieczności intensyfikacji współpracy z przemysłem publicznych instytucji badawczych. Jestem głęboko przekonany o wyższości prywatnych instytucji także w obszarze szkolnictwa wyższego i badań naukowych i nie trzeba w tym celu przywoływać przykładów wyłącznie amerykańskich. Dlatego

zamiast „prosić” czy nalegać na publiczne instytucje naukowe, aby „zechciały” zintensyfikować relacje z gospodarką może lepiej uruchomić takie mechanizmy finansowania, które zmuszą te instytucje do wzrostu efektywności i bliskich związków z otoczeniem gospodarczym.

Dla państw mniej rozwiniętych, a szczególnie nowych członków Unii, w tym Polski, nowe rozwiązania i priorytety mogą oznaczać sygnały (a więc w przyszłości decyzje) negatywne – koncentrację inwestycji w regiony najbardziej rozwinięte i instytucje dysponujące największym potencjałem, kosztem polityki zrównoważonego rozwoju. Takie działanie spowodowałoby niewątpliwie wzrost efektywności użytych funduszy, przy okazji dałoby dalszy wzrost stopnia metropolizacji, ale utrudniłoby nowym państwom członkowskim i ich regionom szybki rozwój i uzyskanie potencjału pozwalającego konkurować z najlepszymi.

Dlatego w dalszej części opracowania koncentruję się na działaniach, które także w regionach średnio lub nawet słabo rozwiniętych pozwalają uruchomić wyraźne mechanizmy rozwoju.

2. Kto, co i jak może dać impuls rozwoju regionowi?

Literatura fachowa wymienia wiele czynników i instytucji wpływających w sposób mniej lub bardziej silny na rozwój lokalny i regionalny. Na ryc. 2 przedstawiono najważniejsze, zdaniem autora, instytucje i mechanizmy, wyrażnie z pozycji nie teoretyka tematu i uczonego, ale kilkunastoletniej perspektywy człowieka zaangażowanego aktywnie i wielosektorowo w proces rozwoju lokalnego i regionalnego.

Autor jest głęboko przekonany, że najważniejszym czynnikiem jest czynnik zarazem najtrudniejszy do osiągnięcia, tzn. indywidualna przedsiębiorczość i innowacyjność osób zamieszkujących daną miejscowość lub region. Efekt może być silniejszy, jeżeli ta przedsiębiorczość i innowacyjność jest wsparta przez instytucje wspierające, władze lokalne i regionalne tworzące atmosferę wsparcia, ale i uruchamiające odpowiednie mechanizmy wsparcia (np. ulgi podatkowe czy specjalne kredyty). Kluczem jest budowana przez wiele lat, a czasem przez stulecia, wieloaspektowa kultura przedsiębiorczości, atmosfera czyniąca indywidualnego przedsiębiorcę czy grupę obywateli podejmujących wspólną inicjatywę pozytywnymi bohaterami działającymi na rzecz dobra wspólnego. Dla uzyskania prawdziwego, a więc wielopokoleniowego efektu potrzebny jest system edukacji (począwszy od I klasy szkoły podstawowej),

który rozbudza w dzieciach i młodzieży postawy przedsiębiorcze i innowacyjne. Pozostałe, przedstawiane na ryc. 2 instytucje i mechanizmy wsparcia odgrywają ważną, ale jednak drugoplanową rolę. Uważam np., że stan gospodarki lokalnej i regionalnej, a więc głównie małych i średnich firm jest znacznie ważniejszy niż nawet duże inwestycje korporacji ponadnarodowych. Korporacje ponadnarodowe mogą dać konkretnemu regionowi istotny impuls rozwojowy umożliwiający intensywniejszy rozwój firm lokalnych, ale z natury rzeczy takie korporacje łatwo i szybko przenoszą swoje oddziały produkcyjne w nowe miejsca przynoszące szybsze czy też większe zyski. Polityka lokalna i regionalna odgrywa dużą rolę, jeżeli władze lokalne potrafią zrozumieć swoją rolę służebną, tj. rolę inspirującą i wspierającą (np. przez inwestycje w infrastrukturę). Instytucje finansowe i instytucje wspierające mogą odgrywać ważną rolę, ale tylko wtedy, gdy będą działać w sposób elastyczny i bardzo szybki. Niestety pierwszym lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej jest potworne zbiurokratyzowanie i długi czas podejmowania decyzji przez instytucje, które zarządzają programami Unii Europejskiej. W dużej mierze procedury biurokratyczne nie wynikają z narzucenia tych procedur przez stosowne władze Unii Europejskiej, tylko z radosnej twórczości „oddolnej” urzędników chcących się zabezpieczyć przed odpowiedzialnością za błędne decyzje.

Polskie regiony są wciąż w fazie wstępnej uruchamiania długookresowych programów rozwoju. Polska jest po zamknięciu pierwszego okresu rozwoju (od 1989 r.), w którym samo wyeliminowanie reguł ograniczających indywidualną przedsiębiorczość przyniosło rezultaty przekraczające przewidywania i prognozy. Ale ten „łatwy” etap, w którym było tyle wielkich,



Ryc. 2. Czynniki rozwoju regionalnego

Źródło: Opracowanie własne.

wolnych obszarów na rynku, a nie tylko nisze, że wystarczyło w sposób pragmatyczny zorganizować firmę czy instytucję, aby uzyskać ponadnormalny sukces, już się skończył. Wchodzimy w okres, w którym konkurencja na rynkach lokalnych jest już bardzo ostra, a więc firmom i instytucjom, które chcą się nadal rozwijać coraz częściej będzie potrzebne wsparcie zewnętrzne, nie tylko w ich jednostkowym interesie, ale i w interesie całej społeczności lokalnej i regionalnej.

W tym miejscu trzeba wymienić czynnik, który coraz mocniej będzie wpływać na osiągnięty poziom rozwoju i na jego potencjał konkurencyjny tzn. cały system edukacji, a nie tylko szkoły wyższe czy instytucje naukowe działające w danym mieście czy regionie. Kluczem, choć wciąż niedocenionym przez władze lokalne jest odpowiedni system kształcenia ucznia w początkowym okresie – w szkole podstawowej. To wtedy kształtują się postawy – ciekawość świata, pozytywne podejście do rozwiązywania problemów, odwaga intelektualna a więc cechy, które później formują postawę przedsiębiorczą i innowacyjną. Można dzisiaj z dużym stopniem prawdopodobieństwa wyrokować, że te społeczności lokalne, które najsilniej zainwestują w swoje szkoły podstawowe uzyskają najwyższą wartość dodaną za kilkadziesiąt lat pod warunkiem, że potrafią swoją młodzież zatrzymać u siebie.

W dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy o stanie rozwoju lokalnego czy regionalnego coraz bardziej decydować będą instytucje obszaru R+D, a więc szkoły wyższe, instytuty badawcze i instytucje wspierające, pośredniczące i transferujące wyniki badań do gospodarki.

Z pięciu najważniejszych obecnie, zdaniem autora, czynników wzrostu regionu, tj.:

- przedsiębiorczości indywidualnej,
- innowacyjności,
- wykształcenia,
- badań naukowych,
- transferu wiedzy i technologii,

aż cztery zależą zasadniczo od stanu szkół wyższych i instytucji badawczych znajdujących się na danym terenie lub pracujących na rzecz tego miasta lub regionu. Środki finansowe są też oczywiście potrzebne, ale odgrywają rolę wtórną – potrzebne są wtedy, gdy jest konkretny rezultat badań naukowych czy konkretna innowacja, które powinny i mogą być wdrażane i przynieść wartość dodaną. Szkolnictwo wyższe i badania naukowe to obszar, na który mogą mieć wpływ władze lokalne czy regionalne – nie wprost i nie przez

proste sterowanie, ale stymulację, inspirację, motywację i wreszcie wyraźne, a także elastyczne i szybkie wsparcie finansowe konkretnych inicjatyw.

3. Różnica między amerykańskim i europejskim systemem R+D

Władze Unii Europejskiej, jak i rządy poszczególnych państw członkowskich oraz władze regionów realizując Strategię Lizbońską muszą analizować doświadczenia światowe i stosować zasadę najlepszych wzorów i rozwiązań. Takim rozwiązaniem w zakresie szkolnictwa wyższego, obszaru badań i zastosowań, a więc szeroko rozumianego obszaru R+D jest amerykański system szkolnictwa wyższego. Trudno w krótkim, z konieczności, opracowaniu przedstawić dokładnie zasadnicze elementy wpływające na skuteczność amerykańskiego systemu, jednak warto zwrócić uwagę na czynniki najważniejsze.

Liczba uczelni w Unii Europejskiej i USA jest porównywalna. W większości państw członkowskich Unii Europejskiej finansowanie działalności wszystkich uczelni państwowych jest równe, algorytm uwzględnia liczbę studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych. Obowiązuje zasada „równego, demokratycznego” rozsmarowywania nakładów budżetowych niezależnie od jakości prac naukowych i osiągnięć. W USA, w większości uniwersytetów kształcenie studentów finansują sami studenci przez czesne, a władze federalne ze swoich środków finansują głównie ok. 50 najlepszych uniwersytetów. Udział procentowy środków publicznych przeznaczonych przez Unię Europejską i USA jest zbliżony (1,0-1,2%), zasadniczo różnią się środki na R+D przeznaczone przez gospodarke i prywatne instytucje (np. fundacje). W USA fundusze prywatne przeznaczone na R+D są kilka razy większe od europejskich. Bardzo ważna jest także szybkość, z jaką uniwersytety amerykańskie i ich otoczenie (firmy *spin off*) potrafią wdrażać do zastosowań praktycznych osiągnięcia naukowe.

Autor jest przekonany, że jednym z istotnych czynników wyższej skuteczności uniwersytetów amerykańskich jest sposób kierowania uczelniami oraz krótka „ścieżka” kariery naukowej. Zasada rozwiniętej autonomii akademickiej w większości państw Unii Europejskiej powoduje, że pracownicy danej uczelni sami wybierają władze uczelni. Często rektorami czy dziekanami zostają wybitni uczeni, „gwiazdy naukowe” swoich uniwersytetów. W USA sprofesjonalizowano stanowisko rektora, to normalny zawód, do którego przez stopniowe obejmowanie stanowisk i system szkolenia przygotowuje się mene-

dżerów. Ostatecznie prezydenta uczelni wybierają członkowie rady powierniczej, niepracujący w uniwersytecie, a ciała uniwersyteckie kolegialne mają tylko głos doradczy. Kilkunastoletnia obserwacja autora obu systemów szkolnictwa wyższego amerykańskiego i europejskiego wskazuje, że menedżerskie zarządzanie uczelniami jest jednym z najważniejszych elementów przewagi amerykańskiego uniwersytetu.

Akademicki system w USA ma tylko jeden tytuł naukowy – doktora. Pozwala to na wyraźnie szybsze uzyskanie samodzielności badawczej i dydaktycznej przez najzdolniejszych i najbardziej pracowitych pracowników naukowych. Profesor jest tylko stanowiskiem na konkretnym uniwersytecie. Niezwykle istotnym elementem kultury organizacyjnej jest niepisana, ale powszechnie obowiązująca zasada, że doktorat uzyskuje się na innej uczelni niż uczelnia, w której kończy się studia I czy II stopnia. Pozwala to na uniknięcie przypadków, że naukowiec od skończenia studiów do końca kariery nie pracuje w innej uczelni niż macierzysta. Istotnym elementem systemu amerykańskiego jest duża mobilność pracowników naukowych – typowa kariera naukowa to przechodzenie po kilku latach pracy do bardziej prestiżowego uniwersytetu, aż do osiągnięcia tzw. *tenure* i stanowiska profesora w uczelni uznanej przez siebie za optymalną ze względu na możliwości badawcze, prestiż i wynagrodzenie. System ewaluacji wymusza stałą aktywność badawczą, a przy ocenie uwzględnia się nie tylko publikacje, ale na równych prawach także wdrożenia własnych osiągnięć badawczych.

4. Uniwersytet przedsiębiorczy

Pojęcie *uniwersytetu przedsiębiorczego* zostało wprowadzone przez Clarka⁴ w 1998 r. Clark badając struktury i skuteczność wielu uniwersytetów zauważył, że do współczesnych zadań, przed którymi stoi świat akademicki lepiej są przygotowane niewielkie uczelnie mające elastyczne struktury organizacyjne, uczelnie niedawno zakładane, często ulokowane w niewielkich miastach. Określenie *uniwersytet przedsiębiorczy* oczywiście nie jest związane z podstawowymi kierunkami dydaktycznymi, nie zastępuje nazwy szkoły biznesu tylko odnosi się do sposobu działania władz uniwersyteckich, które w sposób przedsiębiorczy reagują na sygnały dochodzące z otoczenia, na potrzeby konkretnych firm czy administracji publicznej, potrafią też rozpoznać potrzeby społeczne.

⁴ B. R. Clark: *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*. Oxford, New York 1998. Published for the IAU Press by Pergamon Press.

Władze uniwersytetu przedsiębiorczego nie tworzą stałych hierarchicznych struktur organizacyjnych ze stałymi (na kilkadziesiąt lat) kierownikami katedr czy instytutów. Tworzą zespoły zadaniowe do realizacji konkretnych zadań, nie tylko na styku z wdrożeniami i edukacją, ale także zadaniowe zespoły badawcze. Elastyczność struktur organizacyjnych z menedżerami zarządzającymi pracą zespołów zwiększa mobilność pracowników wewnątrz uczelni i zwiększa efektywność działania. Uniwersytet przedsiębiorczy to uczelnia silnie związana z bliższym i dalszym otoczeniem, to uczelnia wtopiona w społeczność lokalną przez udział uczonych w klubach, stowarzyszeniach, inicjatywach lokalnych.

Uniwersytet przedsiębiorczy jest przeciwieństwem tradycyjnego europejskiego uniwersytetu będącego swoistą, izolowaną „wieżą z kości słoniowej”, w której życie akademickie toczy się swoim rytmem bez związku z otaczającym światem. Niewątpliwie najtrudniej jest uzyskać większą efektywność działania w dużych publicznych uniwersytetach, których istnienie jest zagwarantowane nie dzięki jakości badań czy kształcenia, ale przez finansowanie ze środków publicznych. W takich uczelniach z rozwiniętą autonomią akademicką, z dużymi uprawnieniami profesorskich ciał kolegialnych trudno wprowadzić metody zarządzania menedżerskiego oparte na zasadzie jednoosobowych uprawnień i jednoosobowej odpowiedzialności.

Uczelnia prywatna, aby przetrwać i rozwijać się musi stale udowadniać swoją przydatność – studentom, otoczeniu, partnerom i rynkowi. Brak długoterminowego bezpieczeństwa finansowego wymusza więc na władzach uczelni działania przedsiębiorcze, stałe przystosowanie się do potrzeb otoczenia, wprowadzenie zasad kultury organizacyjnej instytucji uczącej się i otwartej na nieustanną zmianę. To co zmusza do szybkiego działania uczelnie prywatne to brak pewności przetrwania, brak bezpiecznego i stałego źródła finansowania, konieczność konkurowania o studenta i konieczność znalezienia dla siebie nisz badawczych i tematów, które będą atrakcyjne dla otoczenia gospodarczego. To co dodatkowo spowalnia działania uczelni państwowych to powolność decyzyjna ciał kolegialnych, tradycyjne metody oceny pracy zatrudnionych pracowników (zdecydowanie ważniejsze są publikacje naukowe niż wdrożenia osiągnięć naukowych do praktyki czy osiągnięcia dydaktyczne) oraz pewność zatrudnienia po osiągnięciu określonego tytułu czy/i stanowiska, niezależnie od aktywności akademickiej. Oczywiście uniwersytet, także przedsiębiorczy to nie korporacja gospodarcza i nie można reguł w niej istniejących i skutecznych w warunkach gospodarczych przenosić bezkrytycznie na działalność szkół wyższych. Znacznie dłuższy musi być okres oceny pracy danego zespołu czy indywidualnego

pracownika akademickiego, nie można w sposób uproszczony mierzyć efektywności działania, jednak w czasach zwielokrotnionej konkurencji na rynkach, na których działają partnerzy uniwersytetów nie można też bezkrytycznie przenosić w uniwersytecie rozwiązań, które były odpowiednie 100 czy 50 lat temu. Pomysł uniwersytetu przedsiębiorczego jest próbą wypracowania nowego, bardziej odpowiadającego czasom współczesnym modelu uniwersytetu. Niewątpliwie patrząc z perspektywy rozwoju lokalnego i regionalnego to miasto czy region bardziej potrzebuje uniwersytetu przedsiębiorczego niż publiczny uniwersytet, bezpieczny w swoim trwaniu dzięki pieniądзом publicznym, będzie otwarty na zaangażowanie się w sprawy lokalne, a szczególnie przyspieszenie tempa działania. Autor uważa, że szczególnie regiony mniej rozwinięte, ale przyjmujące strategię szybkiego rozwoju i konkurowania z najlepszymi nie są w stanie osiągnąć zamierzonego celu bez działania na ich terenie przynajmniej kilku uczelni, które można by określić jako uniwersytety przedsiębiorcze. Jest wręcz sprawą oczywistą, że strategii szybkiego rozwoju nie można oprzeć tylko na inwestycjach korporacji ponadnarodowych czy liczeniu na możliwość współpracowania z uczelniami z całego świata. Stałe działający ośrodek rozwoju lokalnego czy regionalnego mogą stworzyć tylko uczelnie działające na tym terenie, uczelnie związane w sposób organiczny ze swoim miastem czy regionem, uczelnie, których kierownictwo i pracownicy są także zaangażowani emocjonalnie w rozwój miasta i regionu, w którym żyją i mieszkają.

5. Przypadek WSB-NLU

Poniżej opisano próbę tworzenia uczelni, której działanie, a także przyjęta misja i strategia nawiązuje do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego.

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu (WSB-NLU) jedna z pierwszych uczelni prywatnych powstałych na początku okresu transformacji systemu politycznego i gospodarczego w Polsce, powstała od podstaw, bez publicznego wsparcia organizacyjnego i finansowego, była inicjatywą prywatną – próbą stworzenia po raz pierwszy elitarniej szkoły wyższej w małym mieście. Inicjator i organizatorzy nie przenieśli na nowo tworzoną instytucję tradycyjnych rozwiązań polskich uczelni państwowych opierając się na programach i kulturze organizacyjnej partnera amerykańskiego oraz z konieczności (brak stabilnych źródeł finansowania) przyjęli menedżerski system zarządzania uczelnią. To co było istotnymi czynnikami zagrożenia w pierwszym kilkuletnim okresie działalności (brak pieniędzy,

brak własnej kadry, brak doświadczenia akademickiego organizatorów) nieoczekiwanie dla otoczenia stało się źródłem sukcesu. Z konieczności organizator musiał zachowywać się innowacyjnie – na tyle skutecznie, że już po 5 latach uczelnia zaczęła wygrywać rankingi na najlepszą prywatną szkołę biznesu w Polsce, a w 2002 r. udało się zakończyć inwestycje w budowę nowoczesnej infrastruktury w wysokości ok. 50 mln zł, z czego tylko 3 mln zł pochodziły ze środków publicznych. WSB-NLU nie miało być i nie jest uczelnią dużą – obecnie liczba studentów wynosi 2 tys. *full-time* i 2 tys. *part-time*, a dodatkowo liczba studentów *full-time* ma wzrosnąć do 3 tys., a całkowita liczba studentów do 5 tys.

Do 2001 r. WSB-NLU była całkowicie skoncentrowana na kształceniu studentów. Od 2001 r. szkoła ostrożnie rozwija także badania naukowe, ostrożnie bo świadomie poszukuje swoistych nisz badawczych, czyli obszarów badań nie rozwijanych w Polsce, lub całkowicie nowych obszarów badań oraz dlatego, że dysponuje bardzo ograniczonymi zasobami na finansowanie badań. Od początku uczelnia budowała bardzo mocne więzi z otoczeniem, zarówno gospodarczym, jak i lokalnym, jednak istotny rozwój aktywności zewnętrznej (szkolenie, badania i innowacje dydaktyczne) nastąpił po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Wydaje się, że przełom w kontaktach z otoczeniem i działanie na rzecz rozwoju lokalnego następuje obecnie, w 2006 r.

W latach 2004 i 2005 Instytut Zaawansowanego Zarządzania, wyspecjalizowana komórka organizacyjna WSB-NLU zajmująca się kształceniem i szkoleniem osób pracujących (w tym prowadząca studia MBA – Master of Business Administration i studia podyplomowe) złożył kilka wniosków adresowanych do różnych programów szkoleniowych finansowanych ze środków europejskich, uzyskując ich akceptację i finansowanie. W 2006 r. realizowano 4 duże projekty szkoleniowe i badawcze na kwotę ponad 10 mln zł, czyli kwotę przewyższającą 50% wydatków wnoszonego rocznie przez studentów. Obsługa administracyjna tych projektów jest bardzo uciążliwa, zbiurokratyzowana, ale utrzymanie się obecnie na rynku szkoleń, a szczególnie na rynku kształcenia ustawicznego, bez aktywnego udziału w programach finansowanych ze środków europejskich, jest praktycznie niemożliwe, gdyż te programy adresowane są do wszystkich kategorii przedsiębiorstw i instytucji i całkowicie zmieniają sytuację na rynku szkoleń. Udział, szczególnie w dużych programach, pozwala także wykształcić, ze środków zewnętrznych, profesjonalną kadrę obsługującą projekty i przygotowującą nowe wnioski. Zakres prac wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych zajmujących się projek-

tami krajowymi i międzynarodowymi wzrósł w ciągu 2 lat tak, że liczba osób zatrudnionych przy realizacji projektów wzrosła z 3 do 12 osób zatrudnionych i 3 studentów wolontariuszy.

Obecnie WSB-NLU wchodzi w fazę realizacyjną bardzo dużego projektu realizowanego wspólnie ze spółką giełdową „Optimus S.A.” produkującą komputery (powstała w Nowym Sączu w tym samym czasie co WSB-NLU) nazwanego roboczo Sąddecka Sieć Innowacji i Transferu Wiedzy. Zasadniczą ideą jest stworzenie instytucji, która będzie miała fundamentalnie wkomponowane mechanizmy organizacji uczącej się oraz innowacyjnej, w której będą działały jednostki organizacyjne wyprzedzające czas, skoncentrowane na tworzeniu nowych, a nie odtwarzaniu rozwiązań już istniejących. Dzięki kształceniu kadr na potrzeby Sieci w WSB-NLU i dzięki dostępowi do nowych technologii oraz infrastruktury potrzebnej do rozwoju – Sąddecka Sieć będzie wraz z pozyskanymi partnerami wprowadzać nowe technologie i rozwiązania oraz przyczyni się do transferu wiedzy z zakresu wysokich technologii.

Faza początkowa – uruchomienie Sieci

W Sąddeckiej Sieci Innowacji i Transferu Wiedzy w pierwszej fazie zostaną połączone siły kilku grup, tj. studentów i kadry dydaktycznej uczelni wyższej oraz ekspertów z firmy OPTIMUS. W fazie początkowej trwania projektu, planowane jest finansowanie działań z funduszy Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionu. Początkowy okres to 18 miesięcy, podczas których powstaną dwa moduły: Obserwatorium Technologiczne i Centrum Doradztwa Innowacyjnego, które zapoczątkują rozbudowę Sieci. Już na tym etapie będzie uwzględniona współpraca sieciowa i swobodny przepływ informacji oraz zgromadzonej w czasie trwania projektu, wiedzy.

Obserwatorium Technologiczne będzie skupiać ekspertów wysokich technologii, studentów kierunku *Informatyka*, przedstawicieli kadry naukowej i dydaktycznej WSB-NLU oraz partnerów technologicznych. Obserwatorium pozyskiwać będzie wiedzę na temat nowych technologii na rynku, pojawiających się nowatorskich rozwiązań biznesowych – będzie analizować i gromadzić biznesowe oraz technologiczne *know-how*. Rezultatem przekazywanym na zewnątrz będą m.in. gotowe do zastosowania rozwiązania biznesowe oraz innowacyjne produkty wypracowane w ramach sieci, przeznaczone na rynek. Obserwatorium będzie przekazywać zdobytą wiedzę dotyczącą technologii oraz rozwiązań biznesowych do Centrum Doradztwa Innowacyjnego, które będzie

wdrażać te rozwiązania bezpośrednio w podmiotach, które będą korzystały z jego usług.

Centrum Doradztwa Innowacyjnego będzie zajmować się rozpoznaniem potrzeb firm, organizacji i jednostek samorządowych w regionie na podstawie wizyt i bezpośrednich obserwacji procesów tam zachodzących. Rozwiązania wypracowane przez Centrum Doradztwa Innowacyjnego będą przekazywane na zewnątrz, do podmiotów w regionie, w postaci usług doradczych i pomocy przy przeprowadzaniu zmian innowacyjnych. Centrum będzie gromadzić informacje o rynku w regionie, możliwościach i potrzebach przedsiębiorstw na rynku lokalnym oraz innych instytucji współpracujących w Sieci Innowacji. Efektem działania tego Centrum będą rozwiązania, które można zastosować na lokalnym rynku, doradztwo w zakresie działalności innowacyjnej, gotowe produkty i rozwiązania.

Obserwatorium Technologiczne oraz Centrum Doradztwa Innowacyjnego będą miały część wspólną zachodzącą na siebie, dzięki czemu zostanie utworzony prosty, obustronny, kanał transferu wiedzy między tymi jednostkami.

Działanie w długim okresie – kolejne 25 i więcej lat

Celem początkowej fazy projektu będzie stworzenie kompleksowego planu rozwoju Sądeckiej Sieci Innowacji i Transferu Wiedzy na kolejne 25 lat oraz uruchomienie dwóch pierwszych modułów, które rozpoczną proces budowy Sieci. Po okresie finansowania projektu z funduszy ZPORR, Sądecka Sieć będzie miała stabilne podstawy ku temu, aby realizować założenia wypracowane we wcześniejszym okresie – zakładające długofalowe działanie Sieci – rozwój Sieci, rozwój technologii, rozwiązań i regionu. Uczelnia wyższa – WSB-NLU zapewni transfer wiedzy między istniejącymi zespołami a osobami dopiero do nich wchodzącymi, np. studentami czy też reprezentantami nowych partnerów.

W długim czasie projekt zacznie nabierać znaczenia ponadregionalnego dzięki zakresowi działalności, jak i poziomowi innowacji, jaki zostanie zaplanowany i realizowany długofalowo.

Zakłada się, że w pierwszym etapie Sieć będzie działać głównie w obszarze informatycznym, jednak struktura instytucji zarządzającej będzie taka, aby pozwolić na szybkie poszerzenie obszarów aktywności, lub jej zmiany.

Planuje się, że Sieć będzie prowadzić działalność:

- edukacyjną (studia) i szkoleniową;
- ośrodka badawczo-wdrożeniowego ze szczególnym naciskiem na prowadzenie działalności typu *spin-off*;

- parku technologicznego (prowadzącego działalność innowacyjną, wdrożeniową, produkcyjną) przez firmy powstające na terenie parku lub przenoszące tu swoją działalność;
- inkubatora firm, pomysłów, idei szczególnie dla studentów i pracowników uczelni;
- miejsca lokalizacji różnorodnych inicjatyw nie mieszczących się w podstawowych zadaniach wydziałów WSB-NLU czy zadaniach firm działających w ramach Sieci;
- ośrodka rozwoju lokalnego i regionalnego wpływającego na rozwój gospodarki Nowego Sącza i Powiatu Sądeckiego.

Planowane jest także utworzenie nowych jednostek organizacyjnych WSB-NLU, tj:

- Informatycznego Inkubatora Przedsiębiorczości Studenckiej;
- Centrum technologii mobilnych (przygotowującego oprogramowanie dla telefonii komórkowej, PDA, GPS, itp.);
- Centrum multimedialnego (przygotowującego oprogramowanie dla multimedialnych, programowanie dla gier komputerowych, prowadzącego badania w zakresie radia i telewizji internetowej);
- Centrum wspierania biznesu w zakresie technologii informatycznych (laboratorium sieciowe, konfiguracja i administracja serwerów, hostingu i kolokacji, organizacji przetwarzania danych dla zewnętrznych użytkowników, tworzenia platform e-biznesowych, konsultingu);
- Centrum wspierania edukacji (oprogramowanie dla edukacji, portale edukacyjne, warsztaty wyspecjalizowane prowadzone pod patronatem znanych i cenionych na rynku firm polskich i międzynarodowych);
- Centrum innowacyjności i kreatywności;
- Laboratorium internetowego.

Obecnie opracowywane są scenariusze rozwoju Sądeckiej Sieci i wszystkie zakładają funkcjonowanie i rozwój tego projektu w długim okresie. W skali kraju nie ma podobnych przedsięwzięć, a na świecie jest ich zaledwie kilkadziesiąt, z czego nie wszystkie mogą wykorzystywać potencjał wynikający z synergii firmy technologicznej oraz uczelni wyższej.

Celem głównym projektu podejmowanego przez WSB-NLU z Optimumem jest stworzenie prawdziwego uniwersytetu przedsiębiorczego głęboko wtopionego w lokalne i regionalne otoczenie, działającego szybko i elastycznie i dostosowującego się do potrzeb regionu. Niewątpliwie siłą projektu jest możliwość użycia dwóch mocnych brandów WSB-NLU i Optimus S.A.

Podsumowanie

Analiza działań w zakresie realizacji projektów europejskich oraz pierwsze doświadczenia z realizacji projektu Sądeckiej Sieci Innowacji i Transferu Wiedzy pokazuje, jak ważne jest, aby Komisja Europejska wypracowała szybkie i skuteczne mechanizmy wspierania takich inicjatyw. System powinien wspierać indywidualną i instytucjonalną przedsiębiorczość, bo tylko w ten sposób mogą być realizowane główne założenia Strategii Lizbońskiej. Kluczem do sukcesu są szybka selekcja wniosków oraz elastyczne wsparcie, umożliwiające dokonywanie zmian podczas realizacji (tylko wtedy można budować organizację otwartą na zmianę).

