



RAPORT KOŃCOWY

Badanie infrastruktury badawczo-rozwojowej oraz potencjału instytucjonalnego w zakresie wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości w Wielkopolsce w części II Instytucje otoczenia biznesu w Wielkopolsce

Opracowanie:

Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu, Poznański Park Naukowo-Technologiczny –
lider
ul. Rubież 46, 61-612 Poznań

Pracownia Badań i Doradztwa „Re-Source” Korczyński
Sarapata sp.j. – konsorcjant
ul. Zagórze 15, 61-112 Poznań

Zespół badawczy:

Justyna Adamska
Kamila Dobek
Michał Korczyński
Elżbieta Książek
Paweł Nieroda

Współautorzy raportu końcowego:

Leszek Dekiert
Małgorzata Piotrowicz

Spis treści

1.	Streszczenie.....	4
2.	Wprowadzenie do raportu.....	4
2.1	Cele badania.....	4
2.2	Zastosowana metodologia.....	6
2.3	Źródła informacji	7
3.	Wprowadzenie do problematyki IOB.....	7
3.1	Definiowanie Instytucji Otoczenia Biznesu	7
3.2	Koncepcje teoretyczne roli IOB w gospodarce i społeczeństwie.....	9
3.3	Klasyfikacje IOB	12
3.4	Uwarunkowania organizacyjno-prawne funkcjonowania IOB w Polsce.....	17
3.5	Ekosystem start-upowy jako strategiczny podsystem regionalnego systemu innowacji.....	20
4.	Identyfikacja i charakterystyka IOB w Wielkopolsce	22
4.1	Katalog aktywnych IOB	22
4.2	Struktura i rozmieszczenie IOB w województwie wielkopolskim.....	30
4.3	Stan rozwoju ekosystemu start-upowego w Wielkopolsce	37
5.	Diagnoza potencjału i barier rozwojowych IOB w Wielkopolsce	38
5.1	Oferta usługowa.....	38
5.1.1	Rodzaj i zakres usług	38
5.1.2	Działalność IOB w kluczowych obszarach transformacji	43
5.1.3	Zainteresowanie odbiorców usługami IOB.....	44
5.1.4	Grupy docelowe usług IOB.....	46
5.1.5	Zasięg działalności i zróżnicowanie przestrzenne oferty usługowej	48
5.1.6	Model pobierania opłat.....	51
5.1.7	Komunikowanie i promowanie oferty IOB	53
5.1.8	Monitorowanie zapotrzebowania na nowe usługi IOB.....	55
5.1.9	Monitoring jakości usług	57
5.1.10	Efekty działalności IOB, w tym w zakresie upowszechniania innowacji, transferu technologii oraz cyfryzacji w gospodarce.....	58
5.1.11	Plany rozwoju oferty usługowej	59
5.2	Zasoby infrastrukturalne i kadrowe IOB	60
5.2.1	Wyposażenie IOB w infrastrukturę na rzecz realizacji usług	60
5.2.2	Zatrudnienie i kwalifikacje pracowników IOB	62
5.2.3	Potrzeby rozwoju zasobów IOB.....	66
5.3	Źródła finansowania IOB.....	69
5.4	Powiązania i współpraca IOB z innymi podmiotami	71

5.5 Powiązanie działalności IOB z celami RIS 2030 oraz obszarami regionalnych inteligentnych specjalizacji	74
5.6 Dobre praktyki działań IOB w zakresie wsparcia zielonej i cyfrowej transformacji	81
5.6.1 Odpowiedzialny EKO-biorca 2025 realizowany przez Regionalną Izbę Gospodarczą w Kaliszu.....	81
5.6.2 Program wsparcia transformacji energetycznej w sieci Enterprise Europe Network	83
5.6.3 Wsparcie firm w rozwijaniu zielonych kompetencji biznesowych w ramach projektu Life After Coal	85
5.7 Wyzwania i bariery działalności IOB oraz wpływ zmian systemowych i gospodarczych na działalność IOB.....	87
5.8 Potrzeby rozwojowe wielkopolskich IOB	89
6. Dobre praktyki i nowe trendy w Europie	92
6.1 ASTRIDE – od fragmentacji informacji do zarządzania opartego na danych	93
6.2 Local Enterprise Offices (LEO) – od rozproszonego wsparcia do modelu „first stop shop”	95
6.3 Startup Braga – od lokalnej transformacji do globalnego hubu innowacji	96
6.4 Park Naukowy Alicante jako laboratorium ko-kreacji i waloryzacji wiedzy.....	97
6.5 Wspólne trendy i implikacje dla Wielkopolski	99
7. Rekomendacje dla polityki regionalnej	100
8. Bibliografia.....	105
8.1 Netografia	108
Aneks: Typologia IOB 2021 a 2026	109

1. Streszczenie

Raport prezentuje wyniki badania instytucji otoczenia biznesu (IOB) funkcjonujących w województwie wielkopolskim, zrealizowanego na zlecenie Samorządu Województwa Wielkopolskiego w ramach projektu dotyczącego diagnozy infrastruktury badawczo-rozwojowej oraz potencjału instytucjonalnego wspierającego innowacyjność i przedsiębiorczość w regionie. Celem badania było rozpoznanie potencjału, barier i potrzeb rozwojowych IOB, ocena ich roli w regionalnym ekosystemie innowacji oraz sformułowanie rekomendacji dla polityki regionalnej.

W badaniu zidentyfikowano 64 aktywne podmioty, które spełniają definicję Instytucji Otoczenia Biznesu tj. prowadzą niemotywowaną komercyjnie działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Zastosowano podejście, obejmujące analizę danych zastanych, badanie ilościowe CAWI/CATI, wywiady pogłębione z przedstawicielami IOB krajowych i zagranicznych oraz warsztat ekspercki z udziałem interesariuszy regionalnego systemu innowacji. Uzyskano odpowiedzi od 54 aktywnych IOB, co pozwoliło na uchwycenie zróżnicowania instytucjonalnego i funkcjonalnego sektora.

Badanie wykazało koncentrację potencjału IOB przede wszystkim w Poznaniu i powiecie poznańskim, przy jednoczesnym słabszym dostępie do wyspecjalizowanych usług wsparcia w subregionach peryferyjnych. Oznacza to utrzymywanie się nierównowagi terytorialnej w dostępie przedsiębiorstw do usług proinnowacyjnych. Jednocześnie część instytucji rozwija działalność ponadlokalną i międzynarodową, szczególnie w obszarze internacjonalizacji oraz współpracy sieciowej.

Analiza potrzeb rozwojowych wykazała, że kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju IOB ma zapewnienie większej stabilności organizacyjnej i finansowej. Wiąże się to z jednej strony z potrzebą zapewnienia ciągłości konkretnych usług dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), z drugiej zaś utrzymania kadr i rozwoju kompetencji pracowników. Instytucje podkreślały również potrzebę silniejszego włączenia ich w proces projektowania i realizacji polityki regionalnej oraz tworzenia bardziej partnerskiego modelu współpracy z administracją samorządową.

W części rekomendacyjnej wskazano potrzebę budowy bardziej skoordynowanego i długofalowego systemu wsparcia IOB w Wielkopolsce. Rekomendacje obejmują przede wszystkim: traktowanie IOB jako współtwórców polityki regionalnej, a nie jedynie beneficjentów projektów; wprowadzenie mechanizmów stałych konsultacji z sektorem IOB przy projektowaniu instrumentów wsparcia dla przedsiębiorstw; zwiększenie koordynacji działań pomiędzy instytucjami; rozwój systemu monitorowania jakości usług oraz stworzenie stabilniejszych mechanizmów finansowania działalności instytucji wspierających innowacje.

2. Wprowadzenie do raportu

2.1 Cele badania

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania instytucji otoczenia biznesu (IOB) w województwie wielkopolskim, przeprowadzonego na zlecenie Samorządu Województwa Wielkopolskiego w ramach projektu *Badanie infrastruktury badawczo-rozwojowej oraz potencjału instytucjonalnego w zakresie wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości w Wielkopolsce* (Część II).

Nadrzędnym celem badania jest dostarczenie twórcom, decydom oraz realizatorom polityki rozwoju innowacyjności w województwie wielkopolskim użytecznej, aktualnej i kompleksowej wiedzy na temat stanu ekosystemu innowacji i przedsiębiorczości w obszarze IOB w regionie. Przyjmuje się, że odbiorcami opracowania są nie tylko pracownicy Samorządu Województwa Wielkopolskiego odpowiedzialni za kształtowanie polityki rozwoju regionalnego, lecz również wszyscy interesariusze ekosystemu innowacji – w szczególności kadra zarządzająca i pracownicy samych IOB.

Na powyższy cel nadrzędny składają się następujące cele szczegółowe:

- inwentaryzacja IOB w regionie;
- charakterystyka oferty IOB dla MŚP oraz zasobów ludzkich, finansowych i infrastrukturalnych;
- analiza i ocena tych zasobów w kontekście skutecznego wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości w regionie;
- sformułowanie wniosków i rekomendacji na rzecz profesjonalizacji IOB, zwiększania ich skuteczności oraz osiągania efektów synergii, które wesprą Samorząd Województwa w kształtowaniu polityki rozwoju.

Wyniki badania odpowiadają na sześć szczegółowych pytań badawczych:

1. Jakie są podstawowe cechy, funkcje oraz klasyfikacje instytucji otoczenia biznesu (IOB), a także ich znaczenie dla rozwoju regionalnego w kontekście innowacyjności i konkurencyjności?
2. Jakie są organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania IOB w Polsce, w szczególności w świetle zmian legislacyjnych i instytucjonalnych zachodzących w ostatnich latach?
3. Jaka jest struktura, rozmieszczenie przestrzenne oraz charakterystyka instytucji otoczenia biznesu działających w regionie Wielkopolski, ze szczególnym uwzględnieniem powiatu poznańskiego i miasta Poznania?
4. Jakie są mocne strony i ograniczenia oferty usługowej IOB w regionie, biorąc pod uwagę zakres i popularność usług, ich dopasowanie do potrzeb klientów, powiązania z inteligentnymi specjalizacjami regionalnymi oraz efektywność działania?
5. Jakie są główne bariery i wyzwania rozwojowe, z jakimi mierzą się IOB w zakresie infrastruktury, zasobów kadrowych, finansowania i współpracy z otoczeniem krajowym oraz międzynarodowym?
6. Jakie są potrzeby rozwojowe IOB oraz oczekiwania wobec administracji samorządowej w zakresie wsparcia instytucjonalnego, finansowego i strategicznego, w tym propozycje działań na rzecz rozwoju ich potencjału usługowego?

Niniejsze badanie stanowi kontynuację i aktualizację wcześniejszych opracowań w tej tematyce: badania „Organizacja przestrzenna i funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu w województwie wielkopolskim” z 2015 roku, przeprowadzonego przez zespół pod kierunkiem Anny Świdurskiej i Wojciecha Jagodzińskiego oraz badania „Instytucje otoczenia biznesu w województwie wielkopolskim” z 2021 roku, przeprowadzonego przez zespół pod kierunkiem Renaty Lisowskiej i Jakuba Grabowskiego. Dane, narzędzia badawcze i wnioski z poprzednich edycji zostały wykorzystane jako punkt odniesienia, umożliwiając analizę ewolucji systemu IOB w perspektywie wieloletniej. Niemniej jednak, podejście i narzędzia badawcze zostały dostosowane do aktualnego rozumienia funkcji IOB, uwzględniającego zmiany zachodzące w gospodarce i społeczeństwie, a także ewolucję roli IOB i trendów w zakresie usług wsparcia dla MŚP.

2.2 Zastosowana metodologia

W badaniu zastosowane zostało podejście wieloaspektowe, obejmujące zróżnicowane metody i techniki pozyskiwania danych, zróżnicowane źródła (pierwotne i wtórne) oraz dane o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym. Taka konstrukcja procesu badawczego miała na celu zapewnienie wysokiej rzetelności zgromadzonego materiału oraz jego wartości użytkowej, stanowiąc solidny fundament dla prowadzonych analiz oraz formułowanych rekomendacji.

Poniżej przedstawiono sposób zastosowania poszczególnych metod badawczych oraz sposób doboru próby i jej liczebności:

Analiza desk research stanowiła punkt wyjścia dla całości badania w obszarze podstaw teoretycznych funkcjonowania IOB oraz ich oddziaływania na zachowania MŚP i rozwój innowacyjny gospodarki, a także uwarunkowań organizacyjno-prawnych. W jej ramach przeprowadzono przegląd literatury naukowej i specjalistycznej, aktów prawnych oraz dokumentów strategicznych i planistycznych na poziomie unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym w zakresie obejmującym problematykę IOB. Analiza desk research została wykorzystana zarówno w opracowaniu ram teoretycznych jak też w opracowaniu pozostałego zakresu badania. Miała również istotną rolę w identyfikacji dobrych praktyk działalności IOB, zarówno na poziomie regionalnym jak też w zakresie dobrych praktyk funkcjonowania regionalnych IOB w Europie.

Analiza przestrzenna z wykorzystaniem narzędzi Systemu Informacji Geograficznej (GIS) posłużyła opracowaniu rozkładu przestrzennego IOB w województwie wielkopolskim z uwzględnieniem podziału na podregiony, ze szczególnym uwzględnieniem podregionu poznańskiego i miasta Poznań. Zastosowano 2 techniki kartograficzne: kartogram i kartodiagram, co pozwoliło na przestrzenne uchwycenie zjawisk o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym.

Badanie ilościowe (CAWI/CATI) zostało zrealizowane wśród przedstawicieli IOB funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego. Techniką wiodącą była ankieta internetowa (CAWI), a techniką uzupełniającą – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (CATI), który miał być stosowany w przypadku braku możliwości realizacji badania metodą wiodącą. Ostatecznie nie było potrzeby wykorzystania techniki CATI. Badaniem objęte zostały wszystkie zidentyfikowane IOB funkcjonujące w regionie w liczbie 67 (dobór quasi-zupełny). W wyniku przeprowadzonego badania uzyskano odpowiedzi od 54 IOB z Wielkopolski, trzy podmioty okazały się nieaktywne. Ostatecznie udało się zatem uzyskać ponad 84% zwrot odpowiedzi od aktywnych IOB z Wielkopolski.

Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI/IDI) przeprowadzone zostały z dwiema grupami respondentów. Pierwszą grupę stanowili przedstawiciele 6 IOB mających siedzibę w Wielkopolsce. Celem tych wywiadów było pogłębione rozpoznanie potencjałów, barier i potrzeb rozwojowych IOB w regionie. Drugą grupę stanowili przedstawiciele 3 IOB działających w Europie, których modele funkcjonowania mogą stanowić inspirującą dobrą praktykę dla regionalnego ekosystemu innowacji w Wielkopolsce. Wywiady te przeprowadzono w postaci wirtualnego spotkania.

Warsztat ekspercki (FGI) przeprowadzony został z udziałem 11 celowo dobranych uczestników – przedstawicieli kluczowych IOB oraz samorządu terytorialnego szczebla regionalnego i lokalnego. Celem warsztatu było omówienie głównych barier i potencjałów wsparcia IOB, wypracowanie rekomendacji dla polityki regionalnej oraz identyfikacja działań systemowych i wspólnych

inicjatyw z perspektywy Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski 2030 (RIS 2030). Warsztat odbył się w formule stacjonarnej 21 kwietnia 2026 roku.

2.3 Źródła informacji

Źródła informacji wykorzystane w badaniu obejmowały zarówno materiały wtórne, jak i dane pozyskane bezpośrednio od respondentów. Wśród analizowanych źródeł znalazły się m.in. publikacje naukowe, raporty dotyczące systemów innowacji i przedsiębiorczości, dokumenty strategiczne Unii Europejskiej, kraju i województwa wielkopolskiego, akty prawne regulujące funkcjonowanie IOB, dane z Krajowego Rejestru Sądowego, strony internetowe instytucji, katalogi usług oraz wyniki wcześniejszych badań dotyczących regionalnego systemu innowacji. Istotnym źródłem danych były również wyniki badań ankietowych, wywiadów pogłębionych oraz warsztatu eksperckiego przeprowadzonego w toku realizacji projektu.

3. Wprowadzenie do problematyki IOB

3.1 Definiowanie Instytucji Otoczenia Biznesu

Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) są określane jako ważny element ekosystemu przedsiębiorczości zarówno w literaturze naukowej jak i dokumentach strategicznych z punktu widzenia polityki rozwoju. Wśród wielu opracowań na ich temat trudno znaleźć standardy w definicji jak i też nazewnictwie. W literaturze anglojęzycznej pojęcie „Business support organisations” praktycznie nie funkcjonuje, najczęściej stosowanym terminem jest „pośrednik innowacji” (*innovation intermediary*), który częściowo tylko oddaje używane w Polsce pojęcie. W Polsce zaś pojęcie to jest stosowane szeroko w rozumieniu instytucjonalnym jako organizacji. Najczęściej używane elementy definiujące IOB to:

- niedziałanie dla zysku;
- cel działalności nastawiony na dobro wspólne i związany z rozwojem przedsiębiorczości, gospodarki czy społeczeństwa, zwłaszcza społeczności lokalnych czy regionalnych;
- posiadanie zasobów (baza materialna, w tym infrastruktura techniczna, fundusze, zasoby ludzkie i kompetencyjne);
- świadczenie usług dla przedsiębiorców.

Fundamentalna w definicjach IOB jest cecha zakorzenienia w terytorialnych uwarunkowaniach (społecznych, gospodarczych, prawnych, kulturowych i naukowych) i tworzenie środowiska (otoczenia) funkcjonowania przedsiębiorstw, powiązanego z daną lokalizacją.¹

Najczęściej cytowaną jest definicja autorstwa Wandy Burdeckiej z 2004 roku:

Instytucje otoczenia biznesu to instytucje non-profit, nie działające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie. Podmioty

¹ Por. F. Bolechowski, *Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) – klasyfikacja interwencji na podstawie analizy literatury*, w: Jaki A., Ziębicki B., Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo, Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021.

posiadające bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MSP.²

Przyjęta definicja wskazuje, że IOB należy rozumieć jako podmioty pełniące funkcję pośredniczącą i wspierającą rozwój przedsiębiorstw oraz regionalnych ekosystemów innowacji.

Wiele definicji sformułowano w dokumentach wdrażających fundusze europejskie w poprzednich perspektywach takich jak programy operacyjne czy np. rozporządzenia wdrażające³. Większość z nich czerpie z przytoczonego powyżej źródła. Zauważyć można znamienne różnice, w których część z nich za ważną cechę IOB uznaje działanie nie dla zysku, część dopuszcza zaś instytucje komercyjne. Różnica ta jest przejawem toczącego się do dziś sporu w kręgach decydentów polityki innowacji co do urynkowienia działalności IOB. Różnice w definiowaniu IOB odzwierciedlają odmienne podejścia do roli interwencji publicznej w polityce innowacyjnej, wywodzące się z nurtów ekonomii neoklasycznej oraz neoinstytucjonalnej⁴. Za podejściem drugim przemawiają argumenty przedstawione przez J. Howellsa, który zauważa, że funkcje IOB są też podejmowane incydentalnie przez inne instytucje, nastawione na zysk. Natomiast funkcje te powinny być prowadzone w sposób staty i kompleksowy, czego nie czynią instytucje komercyjne: „IOB, aby wypełniać swoją misję, muszą działać w sposób skuteczny i zapewniający trwałość w swojej luce innowacyjnej, oraz muszą ewoluować w swojej działalności, aby pozostać w spektrum swoich funkcji i uniknąć wciągnięcia w stronę naukowych lub komercyjnych biegunów działalności badawczo-innowacyjnej”⁵.

Warto tu przytoczyć odmienne podejście, podkreślające systemową funkcję IOB, zaproponowane przez internetową Encyklopedię Zarządzania:

„Instytucje Otoczenia Biznesu to podmioty wypełniające lukę między mechanizmami rynkowymi a działaniami administracji publicznej. Organizacje działające non-profit, oznacza to, że zamiarem ich nie jest zysk, a ewentualnie uzyskany przychód przeznaczany jest na cele statutowe danego przedsiębiorstwa, jednocześnie nie wypłacają dywidendy swoim udziałowcom lub akcjonariuszom. Ich kardynalnym celem jest przyspieszanie rozwoju przedsiębiorstw oraz wsparcie urzeczywistniania zamierzonych strategii. Instytucje otoczenia biznesu świadczą usługi pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw, usługi te oparte są głównie na doradztwie”⁶.

W dalszej części opracowania przyjęto następującą definicję:

Instytucje Otoczenia Biznesu to, bez względu na formę prawną, podmioty prowadzące działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele zgodne z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim.

² W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004, s. 5.

³ Por. np. *Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 20 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy na wzmocnienie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów Operacyjnych*, Dz.U. 2009 nr 85 poz. 719.

⁴ Por. przegląd dokonany w: Bolechowski F., *Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) – klasyfikacja interwencji na podstawie analizy literatury*, w: Jaki A., Ziębicki B., *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo, Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021.

⁵ J. Howells., *Innovation intermediaries in a digital paradigm: A theoretical perspective*, w: *Technovation* 129/102889, 2024.

⁶ https://mfiles.pl/pl/index.php/Instytucje_otoczenia_biznesu (dostęp 6.03.2026).

Posiadają one bazę materialną, techniczną i zasoby ludzkie oraz kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP.⁷

3.2 Koncepcje teoretyczne roli IOB w gospodarce i społeczeństwie

Dla zrozumienia roli instytucji otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym kluczowa jest perspektywa systemów innowacji, zgodnie z którą innowacje nie powstają w izolacji, lecz są efektem złożonych interakcji zachodzących w mniej lub bardziej sprzyjającym ekosystemie. Koncepcja ta, rozwijana od lat 80. XX wieku przez takich badaczy jak Christopher Freeman, Bengt-Åke Lundvall oraz Richard Nelson, w postaci pojęcia Narodowego Systemu Innowacji, została zaadaptowana przez Philipa Cooke'a w koncepcję Regionalnego Systemu Innowacji.⁸ Zgodnie z nią Regionalny System Innowacji jest uwarunkowany terytorialnie (ang. *place-based*) i zależy od interakcji między sferą nauki a sferą biznesu. IOB pełnią w tym modelu rolę infrastruktury instytucjonalnej, która redukuje bariery w przepływie wiedzy i technologii pomiędzy tymi dwoma podsystemami.

Znaczenie IOB dla rozwoju regionalnego wynika również z dwóch komplementarnych sposobów uzasadniania interwencji publicznej w polityce innowacyjnej. Z perspektywy niedoskonałości rynku (ang. *market failure*) rynek nie alokuje zasobów efektywnie z powodu m.in. asymetrii informacji, wysokich kosztów transakcyjnych i niepewności, które szczególnie silnie dotyczą MŚP. W takim ujęciu IOB redukują bariery wejścia w procesy rozwojowe i ułatwiają dostęp do wiedzy, technologii i zasobów, co sprzyja lepszej alokacji zasobów oraz zwiększa produktywność inwestycji innowacyjnych. Z perspektywy niedoskonałości (ang. *systemic failure*) problemem nie jest wyłącznie rynek, lecz dysfunkcje całego ekosystemu innowacji: fragmentacja, słabe powiązania, deficyty kompetencji, braki infrastrukturalne czy niski kapitał społeczny. W tym ujęciu rola IOB polega na „zapewnieniu płynności” w ekosystemie i poprawie zdolności regionu do wykorzystania wszystkich czynników innowacyjności⁹.

W ujęciu teoretycznym, za szczególnie użyteczną można uznać typologię funkcji zaproponowaną przez J. Howellsa¹⁰, który wyróżnia pięć powiązanych ze sobą funkcji: arbitrażową, pomostową, standardotwórczą, zasobową oraz rozwojową. Na poziomie praktycznego wykorzystania w projektowaniu polityki publicznej funkcje te rozwija Federica Rossi i inni w przekrojowym opracowaniu dla grupy roboczej ds. polityki naukowo-technicznej OECD.¹¹

Funkcja **arbitrażowa** polega na obniżaniu kosztów transakcyjnych – czasu i wysiłku potrzebnego na znalezienie informacji, partnerów i zasobów, wynegocjowanie warunków oraz domknięcie współpracy – w obszarze dzielenia się informacjami, finansami i wiedzą. Z perspektywy konkurencyjności regionalnej oznacza to, że przedsiębiorstwa szybciej podejmują decyzje

⁷ E. Książek, K. Lityński, M. Mażewska, J. Osładacz, A. Tórz, Ł. Sztern, *Ocena systemu wsparcia instytucji otoczenia biznesu w regionalnych programach operacyjnych na lata 2014-2020. Raport ekspercki dla Ministerstwa Rozwoju, Departament Regionalnych Programów Operacyjnych*, Warszawa 2016.

⁸ Por. np. P. Cooke, M. Heidenreich, H. Braczyk (red.), *Regional Innovation Systems: The Role of Governance in a Globalized World*. Routledge. 2004.

⁹ C. Nauwelaers, *Intermediaries in Regional Innovation Systems: Role and Challenges for Policy*, w: red. P. Cooke, B. Asheim, R. Boschma, R. Martin, D. Schwartz, F. Tödtling, *Handbook of Regional Innovation and Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011.

¹⁰ J. Howells., *Innovation intermediaries in ...*

¹¹ F. Rossi, A. Caloffi, A. Colovic, M. Russo, *Public innovation intermediaries and digital co-creation. Research contribution to the OECD TIP Co-creation project*, OECD, Paris 2020.

rozwojowe, łatwiej uzyskują dostęp do zasobów i sprawniej przechodzą przez procesy innowacyjne, co jest szczególnie ważne dla MŚP.

Funkcja **pomostowa** obejmuje aktywności partnerskie i sieciowe: tworzenie i podtrzymywanie powiązań między organizacjami, sygnalizowanie możliwości współpracy oraz działania „przejściowe”, które pomagają domknąć relacje w sieciach innowacji. W praktyce, najczęściej przejawia się to w budowaniu i wspieraniu sieci przez łączenie przedsiębiorstw z zewnętrznymi dostawcami wiedzy, wzmacnianie przepływów wiedzy, dostarczanie informacji i porad, rozpowszechnianie dobrych praktyk oraz skanowanie i lokalizowanie nowych źródeł wiedzy. Z punktu widzenia innowacyjności regionu jest to mechanizm zwiększania „łączności” systemu, czyli gęstości i jakości powiązań, które umożliwiają współpracę B+R, dyfuzję technologii i tworzenie projektów kooperacyjnych.

Kolejną rolą IOB jest funkcja **ustanawiania i weryfikacji standardów**, rozumiana jako tworzenie norm, ram jakości oraz weryfikacja techniczna. W praktyce może obejmować działania związane z diagnostyką, akredytacją, walidacją, regulacją czy oceną efektów, które porządkują relacje w systemie i zmniejszają niepewność współpracy.¹² Dla gospodarki regionalnej ma to znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy standardy i mechanizmy weryfikacji podnoszą jakość usług wsparcia, ułatwiają firmom wybór ścieżek technologicznych oraz ograniczają ryzyko wdrożeń.

Funkcja **zasobowa** odnosi się do pozyskiwania i mobilizowania zasobów – w tym wsparcia finansowego, a czasem także udziałów kapitałowych – na rzecz przedsiębiorstw, sieci i rozwoju ekosystemu. W kontekście konkurencyjności regionu rola ta jest szczególnie istotna w obszarach, gdzie bariery finansowe ograniczają możliwość inwestycji w innowacje lub ekspansję, a IOB (zwłaszcza instytucje o profilu finansowym) pomagają w dostępie do instrumentów wsparcia i ograniczaniu luki finansowania.

Wreszcie funkcja **rozwojowa** polega na tworzeniu nowych produktów i usług, które wzmacniają pozostałe role, a jednocześnie pozwalają instytucjom adaptować się do zmian w systemie innowacji. Autorzy opracowania OECD podkreślają, że działalność IOB ewoluuje w czasie, pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz przemian samego systemu innowacji. Dla regionu oznacza to, że IOB mogą stać się jednym z mechanizmów „instytucjonalnego uczenia się” – reagowania na nowe potrzeby przedsiębiorstw, w tym na wyzwania transformacji cyfrowej i zielonej.

Warto przy tym podkreślić, że oddziaływanie IOB zachodzi na różnych poziomach. Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa instytucje te wspierają procesy innowacyjne i decyzje rozwojowe poprzez dostęp do informacji, kompetencji, usług wiedzochłonnych oraz relacji sieciowych. Na poziomie sektorowym i sieciowym wzmacniają kooperację, pomagają łączyć komplementarną wiedzę i zasoby, a tym samym ułatwiają tworzenie projektów, partnerstw oraz powiązań w łańcuchach wartości. Na poziomie systemowym natomiast kształtują współzależności pomiędzy aktorami, sieciami i instytucjami, co przekłada się na większą sprawność regionalnego systemu innowacji i jego zdolność do osiągnięcia celów rozwojowych.

Z perspektywy polityki rozwoju szczególnie istotny jest dodatkowy wymiar: publiczne (lub wspierane publicznie) IOB mogą dostarczać praktycznej wiedzy na temat tego, „co działa” w projektowaniu instrumentów interwencji publicznej. Innymi słowy, ich rola nie ogranicza się do wsparcia pojedynczych beneficjentów, lecz obejmuje także sprzężenie zwrotne dla polityk

¹² J. Howells., *Innovation intermediaries in ...*

publicznych w zakresie dopasowania narzędzi, identyfikacji luk systemowych i oceny skuteczności działań.¹³

Ciekawe podejście do nowoczesnego rozumienia roli jaką IOB mogą odgrywać wpierając polityki publiczne w zakresie innowacji przedstawiają autorzy opracowania analitycznego dotyczącego IOB dla Platformy Uczenia się Polityk (PLP) programu Interreg Europe¹⁴. Proponują oni koncepcję **IOB 3.0** (*Intemediary 3.0*) jako zarządców systemu, zdolnych do koordynacji złożonych, wielopodmiotowych procesów i uwzględniania wyzwań społecznych w regionalnych ścieżkach rozwoju. Przyjęcie tej roli wymaga mandatu do działania w długiej perspektywie, stabilnych ram finansowania oraz formalnego uznania w ramach struktur zarządzania misją. Jest to wg autorów ewolucja od roli IOB 1.0 poprzez IOB 2.0. I tak IOB 1.0 (*Intermediary 1.0*) ma tworzyć pomost pomiędzy laboratorium a rynkiem. Miarą skuteczności jego działania są nowe produkty, procesy, własność intelektualna, przedsięwzięcia start-upowe i transfer wiedzy. Kluczową wartością tworzoną przez IOB jest szybszy transfer technologii i komercjalizacja badań. IOB 2.0 (*Intermediary 2.0*) ma animować sieciowanie i organizować ekosystem. Do mierników skuteczności wymienionych wyżej dodaje się stopień rozwoju ekosystemu innowacji a kluczową wartością dostarczaną przez IOB jest ekosystem innowacji o wysokiej wydajności i dużej intensywności wiedzy. IOB 3.0 (*Intemediary 3.0*) to wyłaniająca się obecnie nowa rola, która wykracza poza wcześniejsze koncentrując się na zrównoważonych i odpowiedzialnych innowacjach. IOB 3.0 ma być katalizatorem polityki innowacji opartej na wyzwaniach. Do skuteczności działań z poprzednich stadiów ewolucji dodać należy „kierunkowość, koordynację, inkluzyjne uczenie się i odpowiedzialną innowację” a kluczową wartością tworzoną przez IOB 3.0 jest zrównoważony rozwój, zaangażowane zarządzanie i spójność społeczna.

Autorzy opracowania PLP przedstawiają też operacjonalizację funkcji IOB z punktu widzenia polityki regionalnej:

„IOB jako „pośrednicy innowacji” rozwiązują problemy z koordynacją ekosystemów innowacji, łącząc podmioty, które naturalnie nie współpracowałyby ze sobą. Systemy innowacji obejmują uniwersytety, firmy, organizacje badawcze i technologiczne (RTO), inwestorów i władze publiczne, ale podmioty te często działają z różnymi motywacjami, harmonogramami i możliwościami. Pośrednicy pomagają w dostosowywaniu oczekiwań, budowaniu zaufania i ułatwianiu realizacji wspólnych projektów, zmniejszając w ten sposób fragmentację i poprawiając łączność w ramach regionalnego ekosystemu innowacji.

Przewycięzają asymetrię informacji i obniżają koszty transakcyjne, które utrudniają współpracę i wdrażanie technologii, szczególnie w przypadku MŚP. Analizują oni krajobraz technologiczny, regulacyjny i rynkowy; tłumaczą złożoną wiedzę; i rozpowszechniają istotne informacje wśród podmiotów ekosystemu. Oferując pośrednictwo, wsparcie prawne i w zakresie własności intelektualnej, wspólną infrastrukturę oraz uproszczone punkty dostępu, pośrednicy sprawiają, że procesy innowacji są bardziej dostępne, mniej ryzykowne i tańsze.

Wzmacniają ścieżki transferu wiedzy i komercjalizacji. Ponieważ uniwersytety działają na niskim poziomie gotowości technologicznej (TRL), a przemysł na wysokim, pośrednicy zapewniają kluczowe mechanizmy – transfer technologii, prototypowanie, testowanie, certyfikację, regulacje i zarządzanie własnością intelektualną – które umożliwiają dojrzewanie wyników badań.

¹³ S. Noviaristanti, N. Acur, K. Mendibil., *The different roles of innovation intermediaries to generate value*, Management Review Quarterly 74:2545–2577, 2024, s. 2569.

¹⁴ A. Morisson, M. Pattinson, *Innovation intermediaries in challenge-driven ecosystems. A Policy Brief from the Policy Learning Platform for a smarter Europe*, Interreg Europe Policy Learning Platform, Lille 2023.

Pomagają w tworzeniu spółek typu spin-off, wspierają rozwój biznesu i łączą wynalazców z inwestorami i rynkami, przyspieszając proces wdrażania pomysłów.

Wspierają budowanie potencjału i innowacje oparte na współpracy. Wiele MŚP nie posiada własnych działów badawczo-rozwojowych, możliwości transformacji cyfrowej, wiedzy rynkowej ani doświadczenia w zarządzaniu innowacjami. Pośrednicy zapewniają szkolenia, usługi doradcze i pomoc techniczną, które pomagają firmom przyswajać i stosować nową wiedzę. Jednocześnie stymulują innowacje oparte na współpracy, łącząc kompetencje międzysektorowe i instytucjonalne, organizując „żywe laboratoria” (living labs), wspierając eksperymenty międzysektorowe i umożliwiając podejście do rozwoju regionalnego zorientowane na misję.

Wzmacniają ogólne zarządzanie i wydajność regionalnych systemów innowacji. Usprawniają przepływ informacji, budują wspólne normy i zmniejszają niepewność. Poprzez koordynację ekosystemu, zaangażowanie interesariuszy, przewidywanie, uczenie się polityki, koordynację wielopoziomową, współpracę międzyregionalną w UE i poza nią oraz powiązania z platformami na poziomie UE pomagają regionom w projektowaniu i wdrażaniu strategii inteligentnej specjalizacji (RIS3). Wspierają również sektorowe łańcuchy wartości, ułatwiają transformację i mobilizują do wspólnych działań w obliczu wyzwań społecznych.¹⁵

Rozważania na temat funkcji IOB w rozwoju gospodarczym warto zakończyć uznaniem autonomii tych podmiotów i faktu, że indywidualnie kształtują swoją tożsamość i misję w oparciu o rozeznanie potrzeb lokalnych oraz swoich możliwości. W literaturze przyznaje się samym IOB ważną rolę w samookreśleniu, jaki poziom aktywności chcą przyjąć w tworzeniu ekosystemu innowacji. Ich misja i zaangażowanie równoważą interesy organizacji oraz interesy innych podmiotów, z którymi wchodzi w interakcje, przede wszystkim klientów IOB, ale też innych podobnych instytucji i administracji publicznej. W interesie ich samych, jak i ekosystemu jest rozwinięcie umiejętności wypowiedzenia się w imieniu MŚP ze swojej grupy docelowej i przedstawiania ich potrzeb w sposób reprezentatywny. W samookreśleniu ważne jest też, aby potrafiły rozpoznawać czego klienci oczekują od nich jako instytucji wspierających.¹⁶

3.3 Klasyfikacje IOB

Problem klasyfikacji IOB należy rozpatrywać równolegle w dwóch wymiarach: historyczno-instytucjonalnym i funkcjonalnym. W wymiarze historycznym powstawały instytucje o różnych genezach i wzorcach działalności: izby gospodarcze i stowarzyszenia, ośrodki innowacyjności i przedsiębiorczości, takie jak inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowe i technologiczne, centra transferu technologii, czy pozabankowe instytucje finansowe. Ewolucja wzorców tych instytucji i podejmowanie nowych wyzwań stwarza ogromne trudności w stworzeniu spójnej typologii. W literaturze brak jest konsensusu co do klasyfikacji IOB, można natomiast mówić o zgodzie co do wieloczynnikowego procesu ewolucji, który taką klasyfikację uniemożliwia.¹⁷ Autorzy opracowania przygotowanego na potrzeby grupy roboczej ds. polityki naukowo-technicznej OECD zauważają, że typową sytuacją dla europejskich regionów jest proliferacja organizacji, z których każda ma indywidualnie zdefiniowaną misję uwarunkowaną różnymi podstawami, co z punktu widzenia zewnętrznego tworzy mało przejrzysty obraz systemu, nie wspominając o jego efektywności.¹⁸

¹⁵A. Morisson, M. Pattinson, *Innovation intermediaries ...*

¹⁶S. Noviaristanti, N. Acur, K. Mendibil., *The different roles of innovation intermediaries ...*

¹⁷F. Rossi, A. Caloffi, A. Colovic, M. Russo, *Public innovation intermediaries ...*

¹⁸*Ibidem.*

W polskiej tradycji badawczej kluczowym punktem odniesienia pozostają raporty na temat stanu ośrodków innowacji i przedsiębiorczości prowadzone systematycznie od lat 90. XX wieku przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP). Długotrwałość badań utrwaliła podział na ośrodki innowacji, ośrodki przedsiębiorczości oraz pozabankowe instytucje finansowe:

- 1) Ośrodki innowacji, których celem jest szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem:
 - Parki technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, techno-parki;
 - Inkubatory technologiczne;
 - Centra transferu technologii;
 - Akademickie inkubatory przedsiębiorczości;
 - Centra innowacji;
- 2) Ośrodki Przedsiębiorczości, których zadaniem jest szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości (często w grupach dyskryminowanych), dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym:
 - Ośrodki szkoleniowo-doradcze;
 - Ośrodki wspierania przedsiębiorczości;
 - Centra biznesu;
 - Preinkubatory przedsiębiorczości;
 - Inkubatory przedsiębiorczości;
- 3) Pozabankowe instytucje finansowe, które mają za zadanie ułatwienie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych:
 - Regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe;
 - Fundusze poręczeń kredytowych;
 - Fundusze kapitału zaangażowanego;
 - Sieci Aniołów Biznesu¹⁹.

Należy zauważyć, że badania SOOIPP nie obejmowały wszystkich instytucji IOB, przede wszystkim organizacji zrzeszających przedsiębiorców, w tym izb gospodarczych.

Jednocześnie, jak zauważają autorzy raportów, już od 2018 roku obserwuje się rozmywanie granic pomiędzy kategoriami, wynikające z przenikania się aktywności instytucji i pojawiania się nowych modeli działania.²⁰ W konsekwencji rośnie potrzeba opisu instytucji przez pryzmat funkcjonalności, co ułatwia diagnozę luk w ekosystemie i projektowanie instrumentów wsparcia w sposób bardziej skoncentrowany.

Koncepcja funkcjonalności powstała w dialogu pomiędzy Ministerstwem Rozwoju i Technologii a SOOIPP w ramach opracowywania i konsultacji nowego systemu akredytacji ośrodków innowacji. Pierwszy projekt systemu zakładał 6 funkcjonalności: inkubacja, akceleracja,

¹⁹ M. Mażewska, A. Bąkowski A. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2018.

²⁰ *Ibidem*.

brokering, działalność badawczo-wdrożeniowo-rozwojowa, doradztwo innowacyjne, demonstratory technologii.²¹

W 2024 roku przeprowadzony został przez Ministerstwo konkurs na akredytację indywidualną ośrodków innowacji (OI). W jego wyniku akredytację uzyskało 5 instytucji, a sam konkurs spotkał się z szeroką krytyką środowiska OI. W momencie opracowywania niniejszego raportu otwarty był drugi, zmieniony konkurs, jednak obejmował on tylko wybrane funkcjonalności. Dlatego też ważnym źródłem do dyskusji o funkcjonalnościach pozostaje wdrożona w 2024 roku koncepcja obejmująca również sześć funkcji w podziale na: inkubację/akcelerację, doradztwo innowacyjne, brokering w obszarze innowacji, udostępnianie infrastruktury, transfer technologii z nauki do biznesu oraz działalność wdrożeniową²². Należy podkreślić, że funkcje te nie obejmują całości systemu IOB, a tylko wybrane funkcje z punktu widzenia krajowej polityki wobec ośrodków innowacji.

Autorzy niniejszego raportu mają świadomość niedoskonałości wszelkich klasyfikacji IOB, wynikających ze zmienności ich misji i sposobów pracy. Dlatego też zaproponowano podejście macierzowe, w którym z jednej strony grupuje się instytucje ze względu na genezę ich powstania i formę prawną, a z drugiej strony wyróżnia funkcje podejmowane przez IOB. Pierwszy czynnik klasyfikacji jest ciągle ważny ze względu na pierwotną misję i zastosowany model działania, który nawet jeśli podlega ewolucji, to ma ciągle kluczowy wpływ na formułę funkcjonowania instytucji. Ten drugi czynnik klasyfikacji jest bardziej zmienny i zależy od aktualnego zapotrzebowania przedsiębiorstw i trendów rozumienia roli IOB w gospodarce i społeczeństwie. Najtrudniejsza jest klasyfikacja usług świadczonych przez IOB, ponieważ jest to najbardziej zmienny element ekosystemu IOB. Każda instytucja indywidualnie kształtuje swoją ofertę bazując na własnym rozpoznaniu zapotrzebowania na usługi jak i potencjale technicznym i intelektualnym. Wiele zależy od pomysłowości i zmiennych wzorów usług na rynku, zwłaszcza w konkurencyjnych czy partnerskich instytucjach.

Zastosowane grupy instytucjonalne:

1. **Parki, inkubatory i "żywe laboratoria"** (living labs). Pomimo, że każdy z tych rodzajów instytucji ma swój model funkcjonowania, zakorzeniony we wzorcach funkcjonowania kodyfikowanych przez odpowiednie dla nich międzynarodowe organizacje branżowe²³, wspólną cechą tej grupy jest infrastruktura (budynki z powierzchniami biurowymi, magazynowymi czy produkcyjnymi), które stanowią kluczowy (choć nie jedyny) element modelu funkcjonowania jednostki.

²¹ Praca zbiorowa, *Koncepcja systemu akredytacji ośrodków innowacji do świadczenia usług proinnowacyjnych*, SOOIPP 2020, praca niepublikowana, udostępniania przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w ramach konsultacji społecznych. Podobne, choć nieco odmienne rodzaje i definicje funkcji proponują autorzy raportów SOOIPP z 2018 oraz 2024 roku: cytowany wyżej raport oraz M. Mażewska, A. Komarnicka, J. Rudawska, A. Bąkowski (red.), *Ośrodki Innowacji w Polsce: potencjał i kierunki rozwoju. Wyniki z badania 2024*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Bydgoskiej i Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Bydgoszcz 2025.

²² <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/archiwum-konkursu-o-akredytacje-indywidualna-osrodkow-innowacji> (dostęp 10.03.2026).

²³ Dla parków naukowych i technologicznych jest to IASP (<https://www.iasp.ws> - Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowych i Obszarów Innowacji), dla inkubatorów to EBN (<https://ebn.eu/> Europejska Sieć Centrów Biznesu i Innowacji) zaś „żywych laboratoriów” ENOLL (<https://enoll.org/> Europejska Sieć Żywych Laboratoriów).

2. **Centra transferu technologii i spółki celowe uczelni.** Instytucje te działają w strukturach lub w powiązaniu własnościowym uczelni wyższych i instytucji naukowych w oparciu o zapisy ustaw regulujących funkcjonowanie systemu uczelni wyższych i nauki, tj. obecnie obowiązującej ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668, z późn. zm.). Ich zadaniem głównym jest prowadzenie działalności mającej na celu komercjalizację własności intelektualnej powstałej w macierzystych jednostkach.
3. **Izby i zrzeszenia przedsiębiorców.** Są to organizacje członkowskie przedsiębiorstw, zakładane w celu reprezentacji i działania na ich rzecz, zwykle przyjmują formę prawną izby gospodarczej lub związku pracodawców, zaliczono tu też inne instytucje przedstawicielskie biznesu.
4. **Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości.** Są to ośrodki działające na rzecz określonego terytorium w wymiarze lokalnym lub subregionalnym. W kategorii tej znajdują się agencje rozwoju regionalnego, reprezentujące popularny na przełomie wieków model funkcjonowania, spółki i stowarzyszenia jednostek samorządu lokalnego jak też oddolnie powstające NGO.
5. **Pozabankowe instytucje finansowe.** Opierają one swoją działalność na kapitale własnym lub powierzonym do zarządzania, a pozyskanym ze środków publicznych, prywatnych oraz wypracowanych przez siebie zysków. Zalicza się do nich fundusze pożyczkowe oraz fundusze poręczeń kredytowych.
6. **Instytucje ekosystemu start-upowego.** Ekosystem start-upowy przenika się z ekosystemem innowacji, charakteryzuje się też nastawieniem na wspieranie start-upów. Ekosystem ten charakteryzuje się współpracą instytucji niedziałających dla zysku jak też prywatnych przedsięwzięć komercyjnych.

Proponowane **funkcje:**

1. **Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji** – działalność mająca na celu łączenie rozproszonych aktorów oraz zasobów, przede wszystkim wiedzy, w celu tworzenia spójnego ekosystemu innowacji. Funkcja ta polega na aktywnym budowaniu i moderowaniu sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a także zewnętrznymi dostawcami wiedzy. IOB w tej funkcji niweluje bariery informacyjne, stymuluje przepływ wiedzy oraz łączy rozproszone elementy ekosystemu w celu zwiększenia potencjału innowacyjnego regionalnych MŚP.
2. **Rozwój innowacyjny MŚP** – wspieranie rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o innowacje, nakierowane na zwiększenie potencjału firmy w zakresie zarządzania innowacjami i wprowadzania innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych. Zakres wsparcia obejmuje wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa: od technologicznych, rynkowych, finansowych po zarządcze i organizacyjne. Ważnym elementem tej funkcji jest również wsparcie MŚP w procesach cyfrowej i zielonej transformacji.²⁴
3. **Internacjonalizacja** – działalność polegająca na kompleksowym wspieraniu MŚP w przygotowaniu oraz w wejściu na rynki zagraniczne (w tym eksportu, rozwoju sprzedaży

²⁴ Na podstawie definicji funkcji „doradztwa innowacyjnego” w: *Koncepcja systemu akredytacji ośrodków innowacji do świadczenia usług proinnowacyjnych*, SOOIPP 2020, praca niepublikowana, udostępniana przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w ramach konsultacji społecznych w 2020 roku.

międzynarodowej, nawiązywaniu partnerstw i uczestnictwie w łańcuchach wartości), poprzez diagnozę gotowości eksportowej, dobór strategii internacjonalizacji oraz zapewnienie doradztwa, narzędzi i kontaktów niezbędnych do skutecznego rozpoczęcia lub skalowania działalności poza rynkiem krajowym. Celem jest trwałe zwiększenie zdolności MŚP do konkurowania na rynkach międzynarodowych oraz dywersyfikacja źródeł przychodów.

4. **Inkubacja** – proces zapewniający wsparcie infrastrukturalne (dostęp do biur, laboratoriów, prototypowni itp.) oraz doradztwo, szkolenia związane z rozwojem biznesu, działania networkingowe i budujące społeczność inkubowanych firm (realizowane stacjonarnie lub on-line), dostęp do know-how dla wybranych przedsięwzięć technologicznych, badań, zasobów finansowych i usług wsparcia technicznego w jednym zintegrowanym procesie/programie. W wyjątkowych przypadkach program inkubacji może być realizowany z pominięciem komponentu infrastrukturalnego, przy zachowaniu pozostałych elementów procesu.
5. **Akceleracja** – krótkookresowe programy wsparcia zespołów projektowych lub nowo powstałych firm, zazwyczaj trwające od 3 do 6 miesięcy. Podmioty biorące udział w akceleracji charakteryzują się ponadprzeciętnym potencjałem wzrostu oraz relatywnie wysokim potencjalnym zyskiem dla inwestora. Kluczowym elementem akceleracji są intensywne sesje mentoringowe, możliwość weryfikacji *Proof of Concept* oraz (choć nie jest to warunek konieczny) możliwość uzyskania niewielkiego dofinansowania. Programy realizowane są zdalnie lub stacjonarnie.
6. **Udostępnianie infrastruktury** – zapewnianie przedsiębiorcom dostępu do wyspecjalizowanych zasobów technicznych, laboratoryjnych, testowych, demonstracyjnych, informatycznych lub lokalowych, w tym personelu technicznego i wsparcia, będących własnością lub pozostających w dyspozycji IOB. Celem jest umożliwienie opracowania, prototypowania, testowania, walidacji oraz demonstracji nowych rozwiązań technologicznych w warunkach kontrolowanych lub zbliżonych do operacyjnych.²⁵
7. **Instrumenty finansowe** – zapewnienie przedsiębiorstwom (w szczególności MŚP oraz start-upom na wczesnym etapie rozwoju) dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania zwrotnego i kapitałowego. Funkcja ta ma na celu niwelowanie luki kapitałowej oraz bariery wysokiego ryzyka inwestycyjnego, które ograniczają realizację projektów rozwojowych, innowacyjnych, badawczo-rozwojowych oraz wdrożeniowych.
8. **Transfer technologii z nauki do biznesu** – działalność polegająca na identyfikowaniu, zabezpieczaniu, rozwijaniu i komercjalizowaniu wyników badań naukowych, praw własności intelektualnej oraz know-how poprzez ich przekazywanie przedsiębiorstwom lub tworzenie nowych przedsięwzięć *spin-off/spin-out*. Celem jest praktyczne zastosowanie rozwiązań naukowych w gospodarce oraz zwiększenie poziomu innowacyjności i produktywności przedsiębiorstw.²⁶

²⁵ Definicja za zastosowaną przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w drugim konkursie o akredytację indywidualną ośrodków innowacji <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/akredytacja-indywidualna> (dostęp 11.03.2026).

²⁶ Definicja za zastosowaną przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w drugim konkursie o akredytację indywidualną ośrodków innowacji <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/akredytacja-indywidualna> (dostęp 11.03.2026).

3.4 Uwarunkowania organizacyjno-prawne funkcjonowania IOB w Polsce

W Polsce nie wytworzono aktów prawnych regulujących funkcjonowanie IOB. W ogromnej większości IOB korzystają z form prawnych przewidzianych w tzw. prawie ogólnym. Autorzy analizowanych publikacji są zgodni, co do tego, że formy prawne jakie przybierają instytucje otoczenia biznesu są bardzo zróżnicowane²⁷. Obejmują one spółki kapitałowe prawa handlowego, fundacje, stowarzyszenia, struktury formalnoprawne samorządu gospodarczego (np. izby gospodarcze), a także wyodrębnione organizacyjnie jednostki administracji publicznej (głównie samorządu terytorialnego)²⁸. Za bardziej uregulowane formy prawne, które odnoszą się do przedmiotu działalności należy uznać instytucje samorządu gospodarczego i zrzeszenia przedsiębiorców, które funkcjonują w oparciu o odpowiednie ustawy: o izbach gospodarczych²⁹, o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców³⁰ i o rzemiośle³¹ oraz o związkach pracodawców³². W przypadku samorządu gospodarczego przywołane trzy pierwsze akty prawne oprócz zasad organizacyjnych odpowiednich form prawnych, definiują, choć w sposób ogólny, zadania izb jako Instytucji Otoczenia Biznesu. Zaliczyć do nich można reprezentację interesów przedsiębiorstw, w tym opiniowanie projektów ustaw i rozporządzeń, kształtowanie norm postępowania i tworzenie sądów polubownych, tworzenie warunków rozwoju gospodarczego. Należy zauważyć, że polskie prawo dotyczące izb gospodarczych opiera się na zasadzie dobrowolności, w przeciwieństwie do niektórych krajów (np. Niemiec czy Austrii), gdzie przynależność do izby gospodarczej jest obowiązkowa. Ma to fundamentalny wpływ na warunki funkcjonowania izb, które muszą zachęcać przedsiębiorców do członkostwa i konkurować z innymi izbami. Natomiast w przypadku zrzeszeń przedsiębiorców, tworzonych na podstawie prawa o związkach pracodawców³³, ustawa nie reguluje zadań takich podmiotów w zakresie działalności wspierającej rozwój przedsiębiorczości, ale korzystają one ze swobody kształtowania zakresu swojej działalności.

Pewnym wyjątkiem są centra transferu technologii (CTT), akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz spółki celowe utworzone dla komercjalizacji wyników działalności naukowej, które są tworzone i działają w oparciu o zapisy ustaw regulujących funkcjonowanie systemu uczelni wyższych i nauki³⁴. Przepisy te są jednak dość ogólne i pozostawiają dużą swobodę w kształtowaniu głównej misji związanej z komercjalizacją wyników działalności naukowej (w przypadku CTT i spółek celowych) czy wspieraniem działalności gospodarczej pracowników uczelni, doktorantów i studentów, jak też szczegółowych zasad organizacji i sposobów funkcjonowania instytucji naukowych, które je tworzą.

²⁷ W. Burdecka „Instytucje otoczenia biznesu – badanie własne PARP”, Warszawa, PARP, 2004, s. 5-6.

²⁸ Gajewski M., Szczucki J., Witkowska J., Kubajek R., Przybyłowski M., Tamowicz P., Zamojska A, Zofia Halikowska, *Analiza potencjału ośrodków innowacji i ich wpływu na realizację założeń (konceptji) inteligentnych specjalizacji w Polsce*, PARP, Warszawa 2019.

²⁹ Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, tekst jednolity: Dz.U. z 2022 r. poz. 612.

³⁰ Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców, Dz.U. Nr 35, poz. 194, z późn. zm.

³¹ Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, Dz.U. z 2020 r. poz. 2159, z późn. zm.

³² Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach pracodawców, tekst jednolity: Dz.U. z 2022 r. poz. 97.

³³ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach pracodawców, tekst jednolity: Dz.U. z 2022 r. poz. 97.

³⁴ Obecnie obowiązuje ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, (Dz. U. 2018 poz. 1668, z późn. zm) jednakże wiele tego rodzaju powstało w oparciu o wcześniej obowiązującą ustawę z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*.

Z punktu widzenia samorządu gospodarczego system prawny funkcjonowania IOB nie tworzy instrumentów regulowania ich działalności. IOB korzystają z szerokiej swobody funkcjonowania. Autonomia, różnorodność i też problemy z uporządkowaniem systemu IOB w Polsce wynikają z oddolnego procesu ich tworzenia. W Polsce IOB zaczęły się rozwijać na początku lat 90. XX wieku, w warunkach transformacji ustrojowej w kierunku gospodarki rynkowej oraz w kontekście późniejszych procesów integracji związanych z akcesją do Unii Europejskiej. Akty prawne dotyczące izb powstały w ramach procesu ewolucji rozpoczętej obradami okrągłego stołu i oparte zostały na „wolności politycznej i gospodarczej”.³⁵ Ośrodki przedsiębiorczości i innowacji tworzone były nieco później, od początku lat 90. i ich głównym celem był rozwój przedsiębiorczości w warunkach lawinowo powstającego bezrobocia wynikającego z transformacji ustrojowej, a także dostosowanie polskich przedsiębiorstw do zmian gospodarczych oraz prawnych w związku z akcesją do Unii Europejskiej.³⁶ Na ich tworzenie miały wpływ międzynarodowe programy pomocowe i eksperci zagraniczni propagujący wzorce instytucji z krajów Unii Europejskiej i USA³⁷. System ten rozwija się i ewoluje oddolnie przy ograniczonym oddziaływaniu interwencji publicznej polegającej głównie na indywidualnym wsparciu poszczególnych IOB poprzez programy regionalne lub krajowe oraz próbie tworzenia standardów działania poprzez systemy akredytacji tworzone przez ministerstwa właściwe ds. gospodarki. Świadczą o tym wnioski z systemowej kontroli NIK efektów działalności systemu Instytucji Otoczenia Biznesu przeprowadzonej w 2024 roku. W raporcie z kontroli postulowane jest „opracowanie kompleksowego systemu wspierania instytucji otoczenia biznesu, zgodnego z założeniami zawartymi w strategiach rządowych dotyczącymi m.in. podniesienia wydajności i profesjonalizacji instytucji otoczenia biznesu”³⁸.

Realizacja zadań przez system instytucji otoczenia biznesu wynika ze strategii rządowych: w Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju założono m.in. podniesienie wydajności i profesjonalizację IOB oraz świadczenie nowych usług odpowiadających na zapotrzebowanie przedsiębiorców, ponadto w Strategii Produktywności założono poprawę skuteczności działania instytucji otoczenia biznesu wspierających innowacyjność, tj. ośrodków innowacji – m.in. poprzez opracowanie nowego systemu akredytacji³⁹.

Jeżeli chodzi o dokumenty strategiczne na poziomie Unii Europejskiej podstawowy dla polityki wobec i z wykorzystaniem IOB jest Program dla europejskich MŚP⁴⁰ z 2008 roku (*Small Business Act – SBA*).⁴¹ W procesie tworzenia sprzyjającego otoczenia dla MŚP, którego częścią infrastrukturalną są IOB postulowanymi nowymi rolami regionów są m.in. tworzenie dostosowanej do lokalnych potrzeb infrastruktury z ośrodkami dla start-upów, innowacji i technologii oraz rozwój finansowania zorientowanego na innowacje, włączając działalność

³⁵ R. Kmieciak, *Pozycja ustrojowa samorządu gospodarczego w Polsce*. w: Studia z Polityki 3(2) 2016, s. 94.

³⁶ W. Leoński, *The Scope of the Activity Carried out by Business Support Organizations in Poland*, w: *European Research Studies Journal*, s. Volume XXV, Issue 1, 2022, s. 584.

³⁷ Matusiak K. (red), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. SOOIPP Raport – 2007*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Kielce/Poznań 2007, s. 22.

³⁸ Najwyższa Izba Kontroli, *Efekty działalności systemu instytucji otoczenia biznesu. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2024, s. 17.

³⁹ Raport NIK: Najwyższa Izba Kontroli, *Efekty działalności systemu instytucji otoczenia biznesu. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2024.

⁴⁰ Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „*Najpierw myśl na małą skalę*” Program „*Small Business Act*” dla Europy, COM/2008/0394 final, 25.06.2008.

⁴¹ *Regional implementation of the SBA*, Publications Office of the European Union, Luksemburg, 2014.

badawczo-rozwojową, transfer wiedzy i technologii oraz parki naukowe.⁴² Regiony zachęcane są do wykorzystania funduszy europejskich w celu zapewnienia MŚP usług doradczych i wsparcia oraz dostępu do finansowania, w tym prywatnego w celu zachęcania ich do inwestowania w innowacje.

W zaktualizowanej strategii UE „Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy”⁴³ podkreśla się wagę MŚP w zielonej i cyfrowej transformacji: „Osiągnięcie neutralnej dla klimatu, zasobooszczędnej i sprawnej gospodarki cyfrowej wymaga pełnej mobilizacji MŚP”. Strategia wskazuje, że większość MŚP wymaga wsparcia w tej transformacji poprzez ułatwienie dostępu do informacji, wiedzy i technologii a także w pokonywaniu barier administracyjnych. W tym celu Komisja Europejska prowadzi sieć EEN – Europejską Sieć Przedsiębiorczości, którą tworzy ponad 600 regionalnych i lokalnych IOB. Transformację cyfrową wspierać ma także tworzona przez KE we współpracy z państwami członkowskimi sieć 240 centrów innowacji cyfrowych (DIH): „Celem jest nie tylko zapewnienie przyjaznych dla użytkownika i ukierunkowanych porad na temat zrównoważonego rozwoju i cyfryzacji, ale również połączenie struktur wsparcia, tak aby każde MŚP miało łatwy dostęp do doradztwa. Europejska Sieć Przedsiębiorczości będzie ściśle współpracować z centrami innowacji cyfrowych, Startup Europe i innymi podmiotami w celu zapewnienia płynnego wsparcia i doradztwa, w tym z władzami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi oraz strukturami wsparcia”. Ponadto dokument stwierdza potrzebę wsparcia MŚP „w zakresie własności intelektualnej w celu ochrony inwestycji w badania i rozwój oraz zwiększania kapitału na wzrost”. Wsparcie to wymaga poprawy „dostępu do doradztwa strategicznego w zakresie praw własności intelektualnej”. Dla rozwoju sektora, w tym start-upów, konieczna jest poprawa dostępu do wykwalifikowanych pracowników. W związku z tym Strategia wskazuje, że „Państwa członkowskie i partnerzy społeczni mają do odegrania kluczową rolę, a UE może jeszcze bardziej pomóc w sprostaniu tym wyzwaniom, ułatwiając dostęp do szkoleń i pomagając dopasować popyt na talenty ze strony MŚP do podaży na rynku pracy. Kształcenie i szkolenie w zakresie przedsiębiorczości, które zwiększa wiedzę i umiejętności biznesowe, odgrywa kluczową rolę w dostosowaniu MŚP do jednolitego rynku”. IOB też mają swoją rolę we wsparciu sukcesji, tak aby przeciwdziałać zjawisku utraty miejsc pracy w przypadkach braku następców i skomplikowanych procedur i warunków podatkowych: „Europa traci około 150 000 przedsiębiorstw i 600 000 miejsc pracy”. W dokumencie tym podkreśla się też wagę rozwoju innowacji, start-upów w zakresie technologii kosmicznych. Ponadto wymienione są takie wyzwania jak ochrona MŚP przed nieuczciwymi partnerami biznesowymi, w których IOB też mogą odgrywać rolę np. poprzez mechanizmy mediacji. Dokument zakłada współpracę we wdrażaniu Strategii z państwami członkowskimi, władzami lokalnymi i regionalnymi i partnerami społeczno-gospodarczymi, którymi są też IOB: „Ponieważ wiele MŚP jest głęboko zakorzenionych w ekosystemach regionalnych i lokalnych, gdzie zapewniają one miejsca pracy, szkolenia, dochody podatkowe i opiekę społeczną, zobowiązanie to musi rozciągać się na władze regionalne. Podstawą wdrażania strategii będzie silne partnerstwo wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za jej realizację – UE, władz krajowych, regionalnych i lokalnych, MŚP i inwestorów”.

Najnowszym dokumentem strategicznym UE ważnym z punktu widzenia działalności IOB jest Kompas konkurencyjności ze stycznia 2025 roku. Odpowiada on na najnowsze wyzwania,

⁴² *Ibidem*, s.11.

⁴³ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy*, COM(2020) 103 final z 10.3.2020 r.

z którymi mierzy się europejska gospodarka i przedstawia plan na rzecz intensyfikacji innowacyjności. Dokument akcentuje przede wszystkim pobudzanie innowacji (m.in. poprzez strategię dla start-upów i scale-upów) oraz konieczność strategicznego skupienia się na kluczowych technologiach jak sztuczna inteligencja, robotyka, technologie kwantowe i kosmiczne, zaawansowane materiały i biotechnologia. Dokument przewiduje także ułatwienia regulacyjne dla prowadzenia działalności w skali całej UE (w tym koncepcję „28. systemu prawnego”, czyli równoległego do istniejących systemów 27 krajów członkowskich). Ponadto dokument ten podkreśla konieczność wzmacniania konkurencyjności wraz z transformacją energetyczną dla klimatu oraz poprawą dostępu do finansowania, w tym kapitału wysokiego ryzyka. W świetle tego dokumentu IOB mają szczególną rolę do odegrania we wzmacnianiu lokalnych i regionalnych ekosystemów innowacji i wdrożeń, sprzyjających zwłaszcza tworzeniu i rozwojowi start-upów, wzmacniania potencjału absorpcji technologii w przedsiębiorstwach dojrzałych, wspierania przejścia na niskoemisyjne modele biznesowe, ułatwienia dostępu do finansowania inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia oraz rozwój kompetencji pracowników.⁴⁴

Wspomnieć należy także o Unijnej strategii na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i scale-up⁴⁵ przywołanej w Kompasie konkurencyjności, której celem jest stworzenie sprzyjającego ekosystemu dla tworzenia się i rozwoju technologicznych start-upów. Taki ekosystem jest warunkiem nie tylko budowania konkurencyjności gospodarki europejskiej poprzez przetomowe innowacje, ale też „szerszej autonomii strategicznej i odporności” ponieważ najnowsze zjawiska geopolityczne, w tym konkurencja USA i Chin wskazują, że dostęp do technologii może być ograniczony w wyłaniających się globalnych warunkach gospodarowania. IOB w ekosystemie start-upowym tworzą niezbędną infrastrukturę wsparcia, zarówno w sensie materialnym jak np. poprzez dostęp do infrastruktury laboratoryjnej, ale też do usług doradczych, w tym tworzenia tzw. gotowości inwestycyjnej start-upów, dostępu do finansowania, sieci kontaktów i wsparciu w ekspansji rynkowej. Regiony zachęcane są do wykorzystywania funduszy, przede wszystkim Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), do przyciągania i lewarowania finansowania prywatnego start-upów. Ponadto instrumenty interwencji regionalnej są ważne w tworzeniu tzw. łączności terytorialnej, poprzez międzynarodową współpracę IOB, która pomaga przedsiębiorstwom typu start-up w zwiększaniu skali ich działalności i umiędzynarodowieniu, które jest warunkiem rozwoju start-upów technologicznych. IOB mają też do odegrania ważną rolę w stymulowaniu współpracy z korporacjami jako testowymi klientami start-upów, poprzez tzw. programy otwartych innowacji.

3.5 Ekosystem start-upowy jako strategiczny podsystem regionalnego systemu innowacji

Jak wspomniano powyżej jednym z coraz bardziej istotnych aspektów systemu innowacji w regionach jest rozwój **ekosystemu start-upowego**. Start-upy stanowią podstawę konkurencyjności współczesnych gospodarek, a ich szybki rozwój i wdrażanie przetomowych

⁴⁴ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Kompas Konkurencyjności dla UE* COM/2025/30, Bruksela, 29.01.2025.

⁴⁵ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Unijna strategia na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i scale-up. Wybierz Europę na start i rozwój*, COM(2025) 270, Bruksela, 28.5.2025.

innowacji mają kluczowy wpływ na innowacyjność regionu⁴⁶. Ekosystem start-upowy rozumiany jest w niniejszej pracy jako podsystem ekosystemu innowacji, który rozwija się w ośrodkach akademickich, skupia na pomysłodawcach i przedsiębiorstwach o wysokim stopniu innowacyjności i charakteryzuje się dużą dynamiką relacji sieciowych pomiędzy założycielami start-upów, inwestorami oraz instytucjami wsparcia. W ekosystemie uczestniczą też specyficzne rodzaje IOB, takie jak inkubatory, akceleratory, fundusze venture capital oraz sieci aniołów biznesu, które oferują przedsiębiorcom pomoc w zakresie finansowania, doradztwa, a także w tworzeniu relacji biznesowych i współpracy z inwestorami.

Obszerny przegląd definicji start-upów dokonany przez M. Czyżewską w jej pracy nt. ekosystemu start-upowego w Wielkopolsce⁴⁷ wskazuje na duże rozbieżności wśród różnych badaczy, natomiast ze wszystkich ich prac wynika, że do start-upów można zaliczyć tylko niewielką część nowopowstałych przedsiębiorstw, tj. taką która wyróżnia się przetomowymi innowacjami wprowadzanymi na rynek, dużym potencjałem wzrostu jak i wysokim poziomem ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia. Komisja Europejska w marcu 2026 roku opublikowała zalecenia dotyczące definiowania innowacyjnych start-upów dla celów ujednoczenia programów pomocy dla nich. W tym dokumencie⁴⁸ [C(2026) 1800], innowacyjny start-up definiuje się jako innowacyjne przedsiębiorstwo działające krócej niż 10 lat, zatrudniające mniej niż 100 pracowników i osiągające roczny obrót lub bilans nieprzekraczający 10 mln euro. Muszą one opracowywać produkty, usługi lub procesy biznesowe, które są nowe lub znacznie ulepszone w porównaniu z aktualnym stanem techniki w jego branży i które niosą ze sobą ryzyko niepowodzenia technologicznego lub przemysłowego lub charakteryzować się wysoką intensywnością prac badawczo-rozwojowych.

W definiowaniu pojęcia ekosystemu start-upowego rozbieżności są natomiast niewielkie. Większość autorów zalicza do nich przedsiębiorców, uczelnie wyższe, instytucje wsparcia, instytucje finansowe i administrację publiczną. Porównując ekosystem start-upowy z systemem innowacji można stwierdzić, że ekosystem start-upowy jest podsystemem systemu innowacji. Cechuje się on dużą dynamiką ewolucji, poziomem interakcji i ważną rolą kapitału prywatnego⁴⁹. Fundamentalną cechą i funkcją ekosystemu jest tworzenie sieci relacji pomiędzy założycielami, między sobą i inwestorami pozwalającej na przepływ wiedzy oraz kultury start-upowej, wokół wartości dotyczących przetomowych innowacji, etosu założyciela start-upu, który staje się jednorozcem, tzn. jego rynkowa wycena wynosi 1 miliard dolarów. W ekosystemie start-upowym używany jest specyficzny język, w którym używane są angielskie zapożyczenia potrzebne do opisanego i zrozumienia know-how wynikającego z historii start-upów, które osiągnęły sukces, a które często musiały kilkakrotnie całkowicie zmienić swój model biznesowy (dokonać „pivotu”) jak też zasad i procedur, którymi kierują się inwestorzy, a które założyciele start-upów muszą rozumieć.

⁴⁶ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Spotecznego i Komitetu Regionów, *Unijna strategia na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i scale-up. Wybierz Europę na start i rozwój*, COM(2025) 270, Bruksela, 28.5.2025.

⁴⁷ M. Czyżewska, *Start-upy i ekosystem start-upowy w Wielkopolsce jako czynnik rozwoju regionu*, Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 2024, s. 55 i n.

⁴⁸ Zalecenie Komisji (UE) 2026/720 z dnia 18 marca 2026 r. w sprawie definicji innowacyjnych przedsiębiorstw, innowacyjnych przedsiębiorstw typu start-up i innowacyjnych przedsiębiorstw scale-up, DU UE, L 2026/720.

⁴⁹ Ibidem, s. 56 i n.

4. Identyfikacja i charakterystyka IOB w Wielkopolsce

4.1 Katalog aktywnych IOB

Na potrzeby niniejszego badania zidentyfikowano 64 instytucje otoczenia biznesu działające na terenie Wielkopolski. Punktem wyjścia do ustalenia listy był zbiór 49 instytucji zidentyfikowanych w ramach badania przeprowadzonego w 2021 roku⁵⁰. Podobnie jak to miało miejsce w przypadku wskazanego badania, również w 2026 roku konieczna była aktualizacja listy aktywnie funkcjonujących instytucji. Na potrzeby obecnego badania przyjęto, że kryterium funkcjonowania jest związane z możliwością zapoznania się z ofertą IOB przez potencjalnego odbiorcę usług za pośrednictwem strony internetowej oraz występowaniem drożnego kanału kontaktu. Dodatkowo zweryfikowano też aktualność strony internetowej i/lub profilu IOB w mediach społecznościowych, jako wiarygodnego źródła informacji na temat rzeczywistej aktywności danej jednostki. W toku tych prac udało się ustalić, iż względem listy z 2021 roku niewiele jednostek zaprzestało działalności, zawiesiło ją lub zostało zlikwidowanych (trzy podmioty). W większości przypadków wcześniejsze zakwalifikowanie ich jako IOB wynikało z różnic metodologicznych zastosowanych w klasyfikacji z 2021 roku lub projektowego charakteru przedsięwzięcia:

- Siedem podmiotów nie pełni funkcji IOB, co zostało ustalone na podstawie analizy eksperckiej ich genezy instytucjonalnej i oferty. Sześć z nich to jednostki badawcze (instytuty badawcze obecnie funkcjonujące w strukturze PIT Sieci Badawczej Łukasiewicz i CZT UAM), natomiast jedna to fundacja wspierająca osoby z chorobami skóry.
- Pięć podmiotów stanowiło inicjatywy projektowe o charakterze inkubatorów, które zakończyły realizację i nie mają kontynuacji w postaci bytu instytucjonalnego pełniącego funkcje IOB. Na podstawie analizy danych na temat projektów finansowanych ze środków unijnych⁵¹ oraz innych źródeł ustalono, iż w większości były to projekty finansowane ze środków WRPO 2007-13 i pojedyncze przypadki projektów WRPO 2014-20 i NCBR.
- Trzy podmioty nie są osobnymi bytami instytucjonalnymi i funkcjonują w ramach innych jednostek objętych badaniem. Sytuacja ta dotyczy InQubatora i PPNT działających w strukturze Fundacji UAM oraz lokalnego ośrodka w Śremie.
- Dwie instytucje (z Szamotuł i Poznania) realnie nie funkcjonują, tzn. nie znaleziono informacji o zakończonym projekcie, nie ma dostępu do strony internetowej lub kanału kontaktu ani nie zidentyfikowano działalności w mediach społecznościowych.
- Co do jednej instytucji (Wielkopolski Klub Techniki i Racjonalizacji) w toku badania uzyskano informację o wykreśleniu jej z rejestru stowarzyszeń.
- Dwie instytucje zmieniły nazwę, ale nadal funkcjonują jako IOB.

Zidentyfikowane w ten sposób instytucje zostały zakwalifikowane do jednego z typów IOB wg klasyfikacji przedstawionej w rozdziale 3.3 niniejszego opracowania, opartej na podejściu macierzowym, w którym z jednej strony wyróżniono grupy instytucji ze względu na ich genezę i formę prawną, a z drugiej strony wskazano funkcje podejmowane przez IOB. Dla większości IOB klasyfikacja funkcjonalna została przeprowadzona w oparciu o odpowiedzi udzielone przez respondentów badania ankietowego (54 z 64 instytucji), a funkcje jednostek, które nie brały

⁵⁰ Lisowska R., Grabowski J. *Instytucje otoczenia biznesu w województwie wielkopolskim 2021*, Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Poznań 2021.

⁵¹ Portal mapadotacji.gov.pl (dostęp: 11/05/2026).

udziału w badaniu zostały wskazane na podstawie analizy eksperckiej dostępnych źródeł na temat ich oferty. Analiza ekspercka była też źródłem klasyfikacji instytucjonalnej IOB.

1. AMU Innovation

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

2. Centrum Innowacji i Transferu Technologii na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Akceleracja; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

3. Centrum Innowacyjnej Technologii Farmaceutycznej (CITF)

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja; Akceleracja; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

4. Centrum Transferu Technologii Instytutu Genetyki Człowieka PAN

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

5. Centrum Transferu Technologii Politechniki Poznańskiej

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

6. Dział Transferu Technologii przy Instytucie Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

7. Instytut Chemii Bioorganicznej PAN, Dział Komercjalizacji i Promocji

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

8. Sieć Badawcza Łukasiewicz – Poznański Instytut Technologiczny

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

9. Politechnika Innowacje sp. z o.o.

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

10. Porozumienie Spótek Celowych

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: jednostka o zasięgu ponadregionalnym

11. Spółka Celowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Sp. z o.o.

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

12. TechInnowacje – spółka PCSS

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

13. Uczelniane Centrum Innowacji i Transferu Technologii UAM

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

14. Uniwersytet Kaliski im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego – Centrum Badawczo-Wdrożeniowe

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: kaliski

15. Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu – Centrum Innowacji Uniwersytetu WSB Merito

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Inkubacja; Akceleracja

Podregion: m. Poznań

16. Zakład Transferu Wiedzy i Upowszechniania Instytutu Ochrony Roślin

Grupa instytucjonalna IOB: CTT i spółki celowe uczelni;

Realizowane funkcje: Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

17. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Poznańskiej

Grupa instytucjonalna IOB: Instytucje ekosystemu start-upowego;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Internacjonalizacja; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury

Podregion: m. Poznań

18. CARLSON ASI EVIG Alfa

Grupa instytucjonalna IOB: Instytucje ekosystemu start-upowego;

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe

Podregion: m. Poznań

19. Concordia Design

Grupa instytucjonalna IOB: Instytucje ekosystemu start-upowego;

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Akceleracja; Instrumenty finansowe
Podregion: m. Poznań

20. HugeThing

Grupa instytucjonalna IOB: Instytucje ekosystemu start-upowego;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;
Rozwój innowacyjny MŚP; Akceleracja
Podregion: m. Poznań

21. IndustryLab DGA

Grupa instytucjonalna IOB: Instytucje ekosystemu start-upowego;
Realizowane funkcje: Akceleracja
Podregion: m. Poznań

22. SpeedUp Venture Capital Group

Grupa instytucjonalna IOB: Instytucje ekosystemu start-upowego;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;
Rozwój innowacyjny MŚP; Akceleracja; Instrumenty finansowe
Podregion: m. Poznań

23. Chodzieski Klub Gospodarczy

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji
Podregion: pilski

24. Forum Gospodarcze Związek Pracodawców Północnej Wielkopolski

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji
Podregion: pilski

25. Izba Gospodarcza Północnej Wielkopolski

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji
Podregion: pilski

26. Izba Gospodarcza Wielkopolski Wschodniej

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji
Podregion: koniński

27. Izba Przemysłowo - Handlowa Południowej Wielkopolski

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;
Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja
Podregion: kaliski

28. Izba Rzemieślnicza w Kaliszu

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP
Podregion: kaliski

29. Nowotomska Izba Gospodarcza

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji

Podregion: leszczyński

30. Pleszewska Izba Gospodarcza

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji

Podregion: kaliski

31. Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Internacjonalizacja

Podregion: m. Poznań

32. Polska Izba Wodoru

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP

Podregion: m. Poznań

33. Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja

Podregion: kaliski

34. Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Lesznie

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja

Podregion: leszczyński

35. Turecka Izba Gospodarcza

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: koniński

36. Unia Gospodarcza Regionu Śremskiego, Śremski Ośrodek Wspierania Małej Przedsiębiorczości

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Instrumenty finansowe

Podregion: poznański

37. Wielkopolska Izba Budownictwa

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

38. Wielkopolska Izba Gospodarcza

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji

Podregion: koniński

39. Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja

Podregion: m. Poznań

40. Wielkopolska Izba Rzemieśnicza w Poznaniu

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja

Podregion: m. Poznań

41. Wielkopolski Klub Kapitału

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja

Podregion: m. Poznań

42. Wielkopolski Związek Pracodawców

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji

Podregion: m. Poznań

43. Wielkopolskie Zrzeszenie Handlu i Usług

Grupa instytucjonalna IOB: Izby i zrzeszenia przedsiębiorców;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP

Podregion: m. Poznań

44. BusinessWell (Systemowa Szkoła Przedsiębiorczości Sp. z o.o.)

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury

Podregion: m. Poznań

45. DC CENTRUM Sp. z o.o.

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury

Podregion: m. Poznań

46. Leszczyńskie Centrum Biznesu

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Instrumenty finansowe

Podregion: leszczyński

47. PoznanCityLab (Fundacja In_Spire)

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

48. Poznański Park Naukowo-Technologiczny (Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu)

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja; Akceleracja; Udostępnianie infrastruktury; Instrumenty finansowe; Transfer technologii z nauki do biznesu

Podregion: m. Poznań

49. Poznański Park Technologiczno-Przemysłowy (Wielkopolskie Centrum Wspierania Inwestycji Sp. z o.o)

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Inkubacja

Podregion: m. Poznań

50. YouNick Technology Park

Grupa instytucjonalna IOB: Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs);

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;

Instrumenty finansowe

Podregion: poznański

51. Fundusz Rozwoju i Promocji Województwa Wielkopolskiego SA

Grupa instytucjonalna IOB: Pozabankowe instytucje finansowe;

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe

Podregion: m. Poznań

52. Jarociński Fundusz Poręczeń Kredytowych/Jarocińska Agencja Rozwoju

Grupa instytucjonalna IOB: Pozabankowe instytucje finansowe;

Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji

Podregion: kaliski

53. Poznański Fundusz Poręczeń Kredytowych

Grupa instytucjonalna IOB: Pozabankowe instytucje finansowe;

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe

Podregion: m. Poznań

54. Samorządowy Fundusz Poręczeń Kredytowych

Grupa instytucjonalna IOB: Pozabankowe instytucje finansowe;

Realizowane funkcje: Instrumenty finansowe

Podregion: leszczyński

55. Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Sp. z o.o.

Grupa instytucjonalna IOB: Pozabankowe instytucje finansowe;

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP

Podregion: m. Poznań

56. Wielkopolski Fundusz Rozwoju

Grupa instytucjonalna IOB: Pozabankowe instytucje finansowe;

Realizowane funkcje: Internacjonalizacja; Inkubacja; Instrumenty finansowe

Podregion: m. Poznań

57. Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;

Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Instrumenty finansowe
Podregion: koniński

58. Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP
Podregion: kaliski

59. Fundacja Inicjowania Rozwoju Społecznego

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP
Podregion: m. Poznań

60. Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Internacjonalizacja; Instrumenty finansowe
Podregion: kaliski

61. Ostrzeszowskie Centrum Przedsiębiorczości

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Instrumenty finansowe
Podregion: kaliski

62. Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości w Kościanie

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;
Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe
Podregion: leszczyński

63. Stowarzyszenie Inicjatyw Gospodarczych inGO

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja; Instrumenty finansowe
Podregion: leszczyński

64. Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości

Grupa instytucjonalna IOB: Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości;
Realizowane funkcje: Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji;
Instrumenty finansowe
Podregion: kaliski

Badanie potwierdziło hipotezę komplikowania się systemu IOB w miarę jego ewolucji, związanej ze zmieniającym się otoczeniem. Dla przykładu funkcję inkubacji podejmują IOB, które wcześniej nie zaliczały się do inkubatorów przedsiębiorczości jak np. izba gospodarcza, lokalny ośrodek doradczo-szkoleniowy czy pozabankowa instytucja finansowa. Odwrotna sytuacja miała miejsce w przypadku dwóch lokalnych centrów wspierania przedsiębiorczości, które w badaniu z 2021 roku zostały zaklasyfikowane jako inkubatory przedsiębiorczości, a w 2026 roku nie deklarują już pełnienia funkcji inkubacyjnej. Należy zauważyć, że wśród instytucji, co do których dysponowano informacjami nt. typu działalności z obu badań (2021 i 2026) prawie wszystkie zachowały swój charakter rozumiany jako typ prowadzonej działalności, co szczególnie zobrazowano w porównaniu typologii IOB z 2021 roku z klasyfikacją IOB przeprowadzoną w 2026 roku, przedstawionym w aneksie.

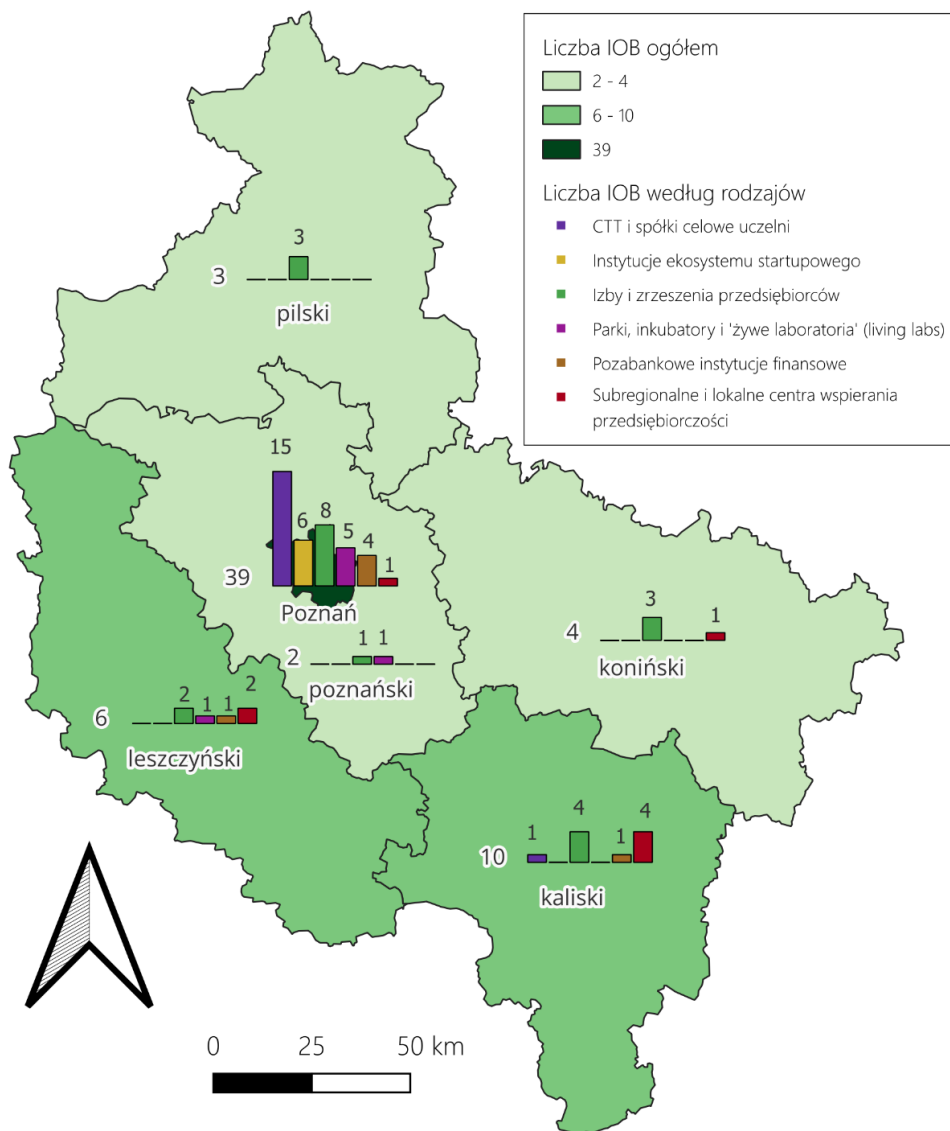
4.2 Struktura i rozmieszczenie IOB w województwie wielkopolskim

Na poniższych mapach przedstawiono lokalizację wielkopolskich IOB z uwzględnieniem różnych wymiarów ich terytorialnego zróżnicowania. W pierwszej kolejności zaprezentowano liczbę IOB ogółem oraz według rodzajów w podregionach województwa wielkopolskiego.

Wyodrębniono następujące kategorie instytucjonalne podmiotów (szczegółowo omówione we wcześniejszej części raportu):

- Centra Transferu Technologii i spółki celowe uczelni,
- Instytucje ekosystemu start-upowego,
- Izby i zrzeszenia przedsiębiorców,
- Parki, inkubatory i „żywe laboratoria” (*living labs*),
- Pozabankowe instytucje finansowe,
- Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości.

Mapa 1. Liczba IOB ogółem oraz według rodzajów w podregionach województwa wielkopolskiego



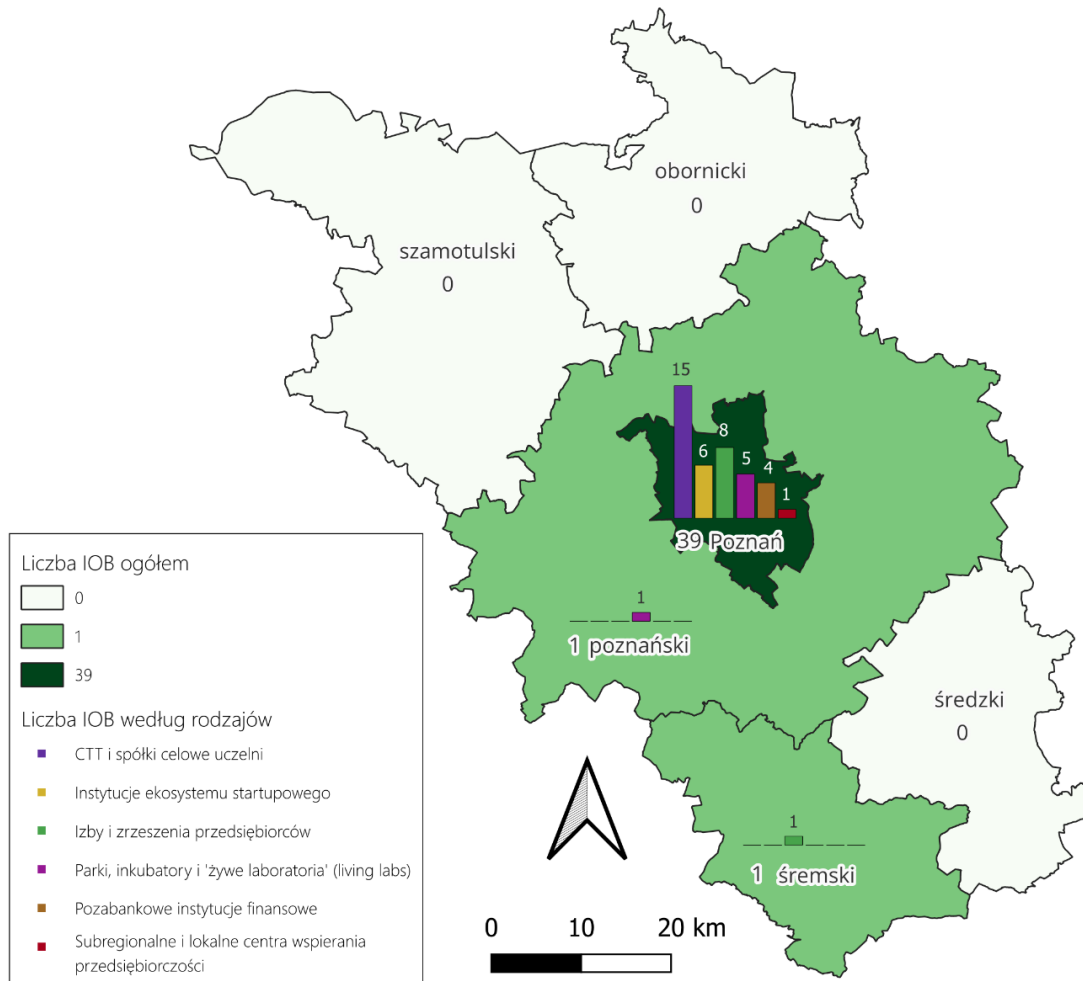
Źródło: opracowanie własne

W ramach prowadzonego badania zidentyfikowano w województwie wielkopolskim 64 aktywne instytucje otoczenia biznesu. Uwzględniając poszczególne rodzaje IOB, dominują izby i zrzeszenia przedsiębiorców – w Wielkopolsce działa 21 takich podmiotów. Drugimi pod względem częstości występowania są centra transferu technologii i spółki celowe uczelni, których jest 16. Pozostałe rodzaje podmiotów sektora otoczenia biznesu są w regionie reprezentowane zdecydowanie rzadziej: subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości – 8 podmiotów; parki, inkubatory i „żywe laboratoria” (*living labs*) – 7 podmiotów; instytucje ekosystemu start-upowego – 6 podmiotów; pozabankowe instytucje finansowe – 6 podmiotów.

Lokalizacja IOB w województwie wielkopolskim jest silnie skoncentrowana w mieście Poznaniu, gdzie zidentyfikowano 39 instytucji spośród 64 aktywnych podmiotów, co stanowi ponad 60% wszystkich instytucji otoczenia biznesu w regionie. Dominują centra transferu technologii i spółki celowe uczelni (15), izby i zrzeszenia przedsiębiorców (8) oraz instytucje ekosystemu start-upowego (6). Mniejszy udział mają natomiast parki technologiczne i inkubatory (5), pozabankowe instytucje finansowe (4) oraz subregionalne centra wspierania przedsiębiorczości (1).

W pozostałych podregionach liczba IOB jest wyraźnie niższa, co wskazuje na istotną koncentrację infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości i innowacji w ośrodku metropolitalnym, przy czym z nieco lepszą sytuacją mamy do czynienia na południu regionu – w podregionach: kaliskim (10 IOB) oraz leszczyńskim (6). W dużej mierze metropolitalny charakter wielkopolskiego sektora otoczenia biznesu dotyczy takich podmiotów jak centra transferu technologii, instytucje ekosystemu start-upowego oraz parki, inkubatory i *living labs*, których zdecydowana większość działa w Poznaniu. Poza stolicą regionu sieć IOB jest więc znacznie słabiej rozwinięta, a dostęp do wyspecjalizowanych usług sektora otoczenia biznesu może być w pozostałych częściach województwa bardziej ograniczony. Jednocześnie jednak, trudno uznać zidentyfikowany stan rzeczy za zaskakujący. Z jednej bowiem strony, Poznań dysponuje zdecydowanie największym potencjałem gospodarczym w regionie, co kreuje określone zapotrzebowanie na usługi IOB. Z drugiej zaś, to również Poznań cechuje się zdecydowanie największym potencjałem organizacyjnym i kadrowym (a także zapleczem w postaci instytutów badawczych i uczelni wyższych), który jest niezbędny do tworzenia silnego i trwałego sektora otoczenia biznesu.

Mapa 2. Liczba IOB ogółem oraz według rodzajów w poszczególnych powiatach podregionów: poznańskiego i m. Poznań

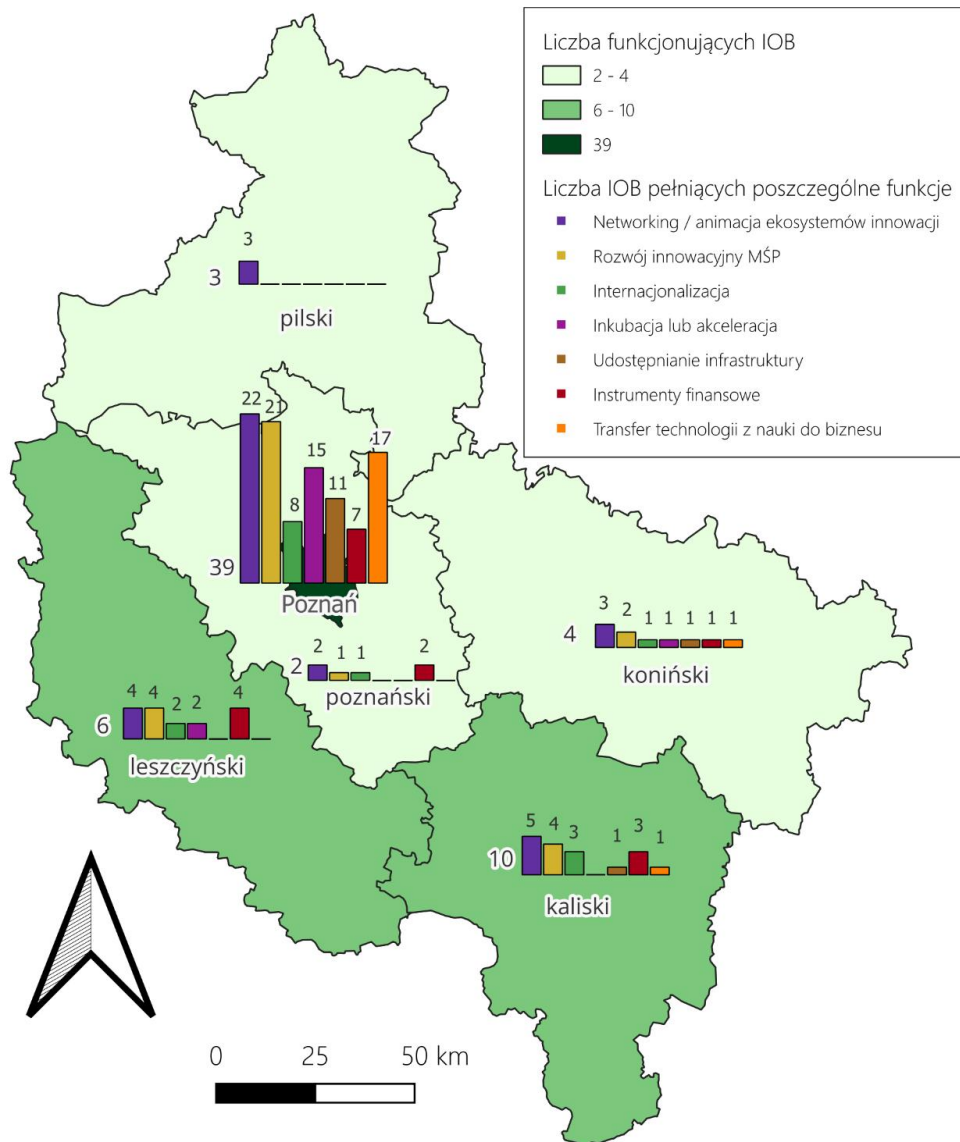


Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę powiaty podregionu poznańskiego i m. Poznań, powiat miasta stołecznego regionu skupia zdecydowaną większość lokalnego rynku IOB. To tutaj koncentruje się 39 podmiotów, na czele z zapleczem akademickim (15) i samorządem gospodarczym (8), uzupełnianym przez instytucje ekosystemu start-upowego oraz parki, inkubatory i „żywe laboratoria”. W pozostałych powiatach podregionu liczba IOB jest bardzo mała lub zerowa – pojedyncze instytucje działają jedynie w powiatach: poznańskim i śremskim, co wskazuje na silną koncentrację potencjału instytucjonalnego i usług wsparcia przedsiębiorczości w centralnym ośrodku aglomeracji poznańskiej.

Choć potencjał sektora otoczenia biznesu w podregionach: poznańskim i m. Poznań jest silnie scentralizowany, co tworzy wyraźną dysproporcję między stolicą aglomeracji a jej otoczeniem, to jednak należy zwrócić uwagę, że w przypadku tej części regionu problem rzeczony dysproporcji nie jest tak dotkliwy jak zidentyfikowana wcześniej koncentracja całego wielkopolskiego sektora otoczenia biznesu w Poznaniu. Relatywny brak IOB w powiatach podregionu poznańskiego może być bowiem stosunkowo łatwo zniwelowany poprzez niewielki dystans tych powiatów do stolicy województwa. W przypadku części regionu bardziej od niej oddalonych problem koncentracji instytucji otoczenia biznesu w Poznaniu stanowić będzie większą barierę dla przedsiębiorstw zainteresowanych ich usługami.

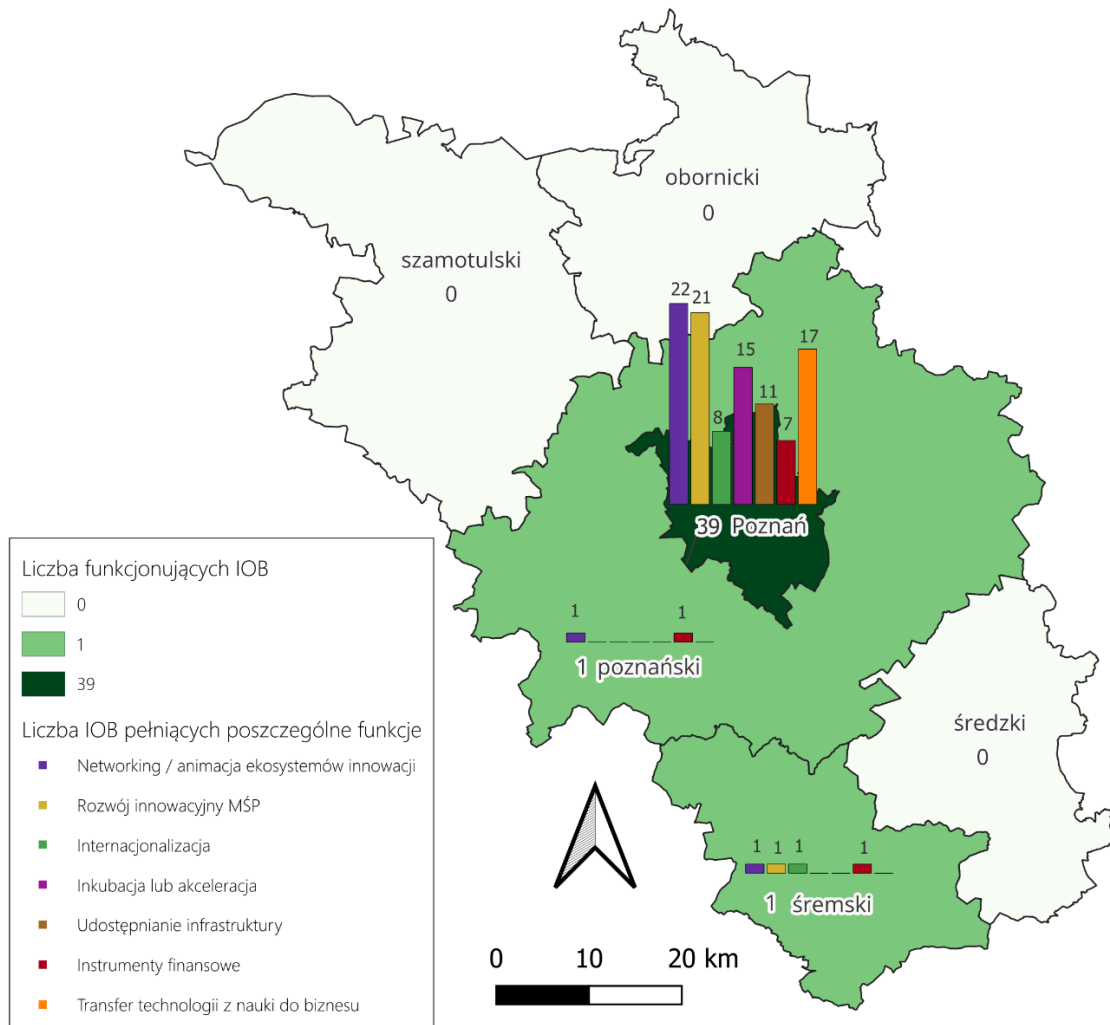
Mapa 3. Liczba IOB pełniących poszczególne funkcje w podregionach województwa wielkopolskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB oraz analizy eksperckiej dostępnych źródeł na temat oferty IOB; n=64

Rozmieszczenie IOB pełniących poszczególne funkcje w województwie wielkopolskim ponownie wskazuje na zdecydowaną dominację Poznania, gdzie skoncentrowana jest większość IOB. Funkcje najczęściej realizowane przez podmioty z Poznania obejmują: networking i animację ekosystemów innowacji (22), rozwój innowacyjny MŚP (21), transfer technologii z nauki do biznesu (17) oraz inkubację lub akcelerację (15 IOB). W pozostałych podregionach aktywność IOB jest wyraźnie mniejsza i ma bardziej rozproszony charakter. Relatywnie silniejszy potencjał poza Poznaniem występuje w podregionach: leszczyńskim i kaliskim, natomiast w podregionie pilskim działalność IOB ogranicza się wyłącznie do funkcji networkingowej, którą realizują wszystkie 3 instytucje funkcjonujące w tym podregionie.

Mapa 4. Liczba IOB pełniących poszczególne funkcje w poszczególnych powiatach podregionów: poznańskiego i m. Poznań



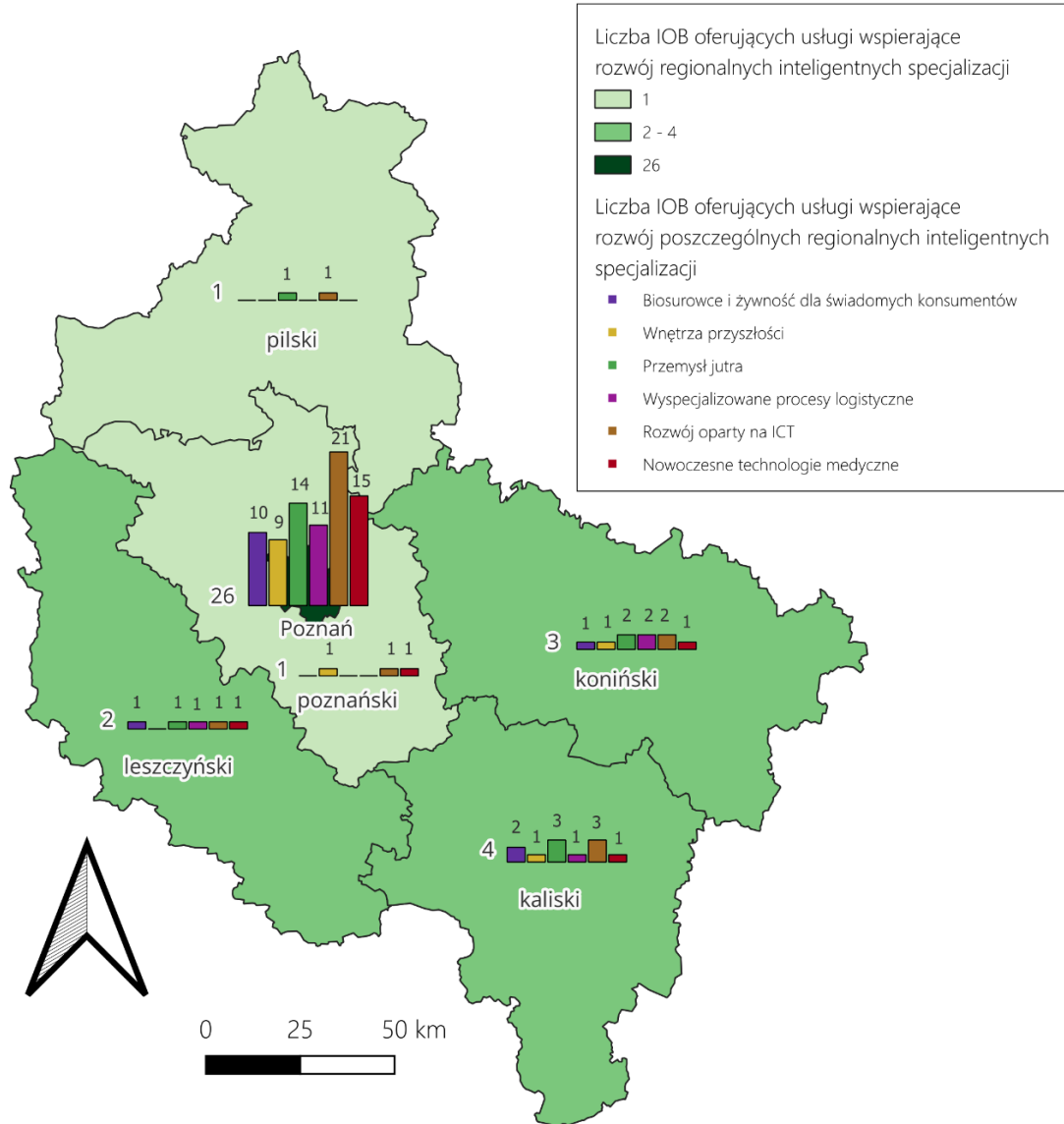
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB oraz analizy eksperckiej dostępnych źródeł na temat oferty IOB; n=64

Analiza rozmieszczenia IOB z podregionów: poznańskiego i m. Poznań pełniących poszczególne funkcje wskazuje na silną koncentrację potencjału instytucjonalnego w mieście Poznaniu. Na jego terenie IOB realizują szeroki wachlarz obejmujący wszystkie wyodrębnione funkcje, z najmniejszym udziałem udostępniania infrastruktury, internacjonalizacji oraz instrumentów finansowych. W pozostałych powiatach podregionu poznańskiego działalność IOB jest bardzo ograniczona lub nie występuje, co wskazuje na, zidentyfikowaną wcześniej, przestrzenną koncentrację usług w ośrodku metropolitalnym – jedynie w powiatach poznańskim i śremskim istnieje możliwość skorzystania z wybranych funkcji realizowanych przez sektor otoczenia biznesu.

Analiza potwierdza więc silną koncentrację potencjału instytucjonalnego sektora otoczenia biznesu w Poznaniu, który pełni rolę głównego ośrodka świadczenia usług tego sektora. Zwiększenie dostępności różnych funkcji poza stolicą województwa, przy relatywnie małej liczbie lub wręcz braku IOB w poszczególnych powiatach wymagałoby nie tylko powstania w tych powiatach nowych podmiotów, ale także zapewnienia ich multifunkcjonalności. W kontekście dostępnej w relatywnie niewielkim dystansie rozbudowanej oferty sektora otoczenia biznesu

działającego w Poznaniu taki wariant rozwoju regionalnego potencjału IOB nie wydaje się jednak uzasadniony i racjonalny.

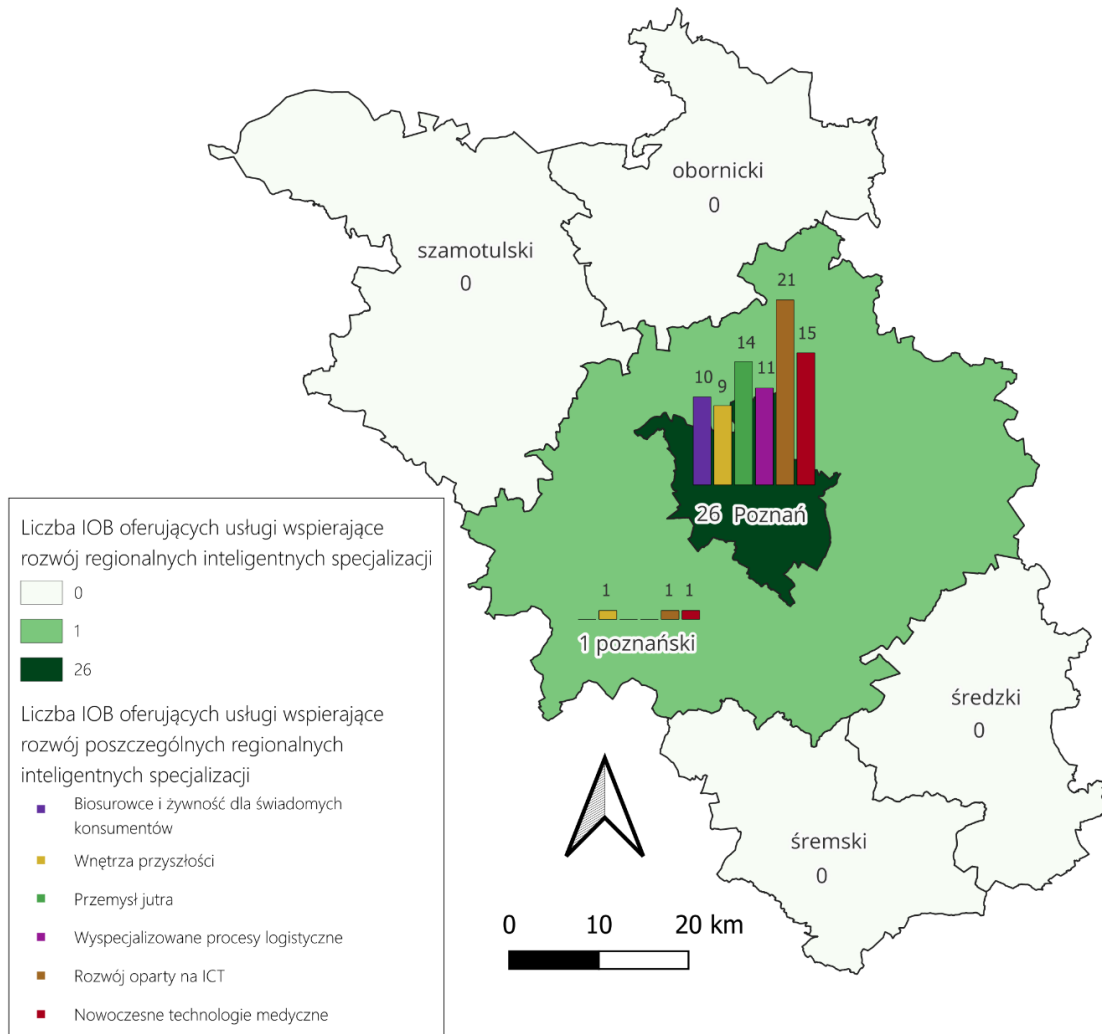
Mapa 5. Liczba IOB oferujących usługi wspierające rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji w podregionach województwa wielkopolskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Rozmieszczenie IOB wspierających rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji wskazuje na wyraźną koncentrację potencjału w Poznaniu, gdzie funkcjonuje 26 instytucji świadczących tego rodzaju usługi. Najsilniej reprezentowane są specjalizacje: „Rozwój oparty na ICT” (21 IOB), „Nowoczesne technologie medyczne” (15) oraz „Przemysł jutra” (14). W pozostałych podregionach liczba IOB wspierających regionalne inteligentne specjalizacje jest znacznie niższa i wynosi od 1 do 4 instytucji w danym podregionie. Relatywnie największą aktywność poza Poznaniem odnotowano w podregionie kaliskim, natomiast w podregionie pilskim wsparcie ogranicza się do pojedynczych instytucji oferujących usługi związane ze specjalizacjami: „Przemysł jutra” i „Rozwój oparty na ICT”.

Mapa 6. Liczba IOB oferujących usługi wspierające rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji w poszczególnych powiatach podregionów poznańskiego i m. Poznań



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=27

Wsparcie regionalnych inteligentnych specjalizacji jest niemal całkowicie skoncentrowane w Poznaniu, co potwierdza wnioski z wcześniejszej analizy prowadzonej dla obszaru całego regionu. W pozostałych powiatach podregionu poznańskiego aktywność IOB w tym zakresie jest bardzo ograniczona lub nie występuje wcale.

Jak zauważono wcześniej, takie rozłożenie terytorialne wsparcia IOB dotyczącego regionalnych inteligentnych specjalizacji (IS) może generować ryzyko nierównomiernego dostępu przedsiębiorstw do wyspecjalizowanego wsparcia wspierającego rozwój IS. By to ryzyko zniwelować konieczne są działania, które byłyby zorientowane na nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z różnych części województwa ze zlokalizowanymi w Poznaniu IOB, które mają odpowiedni potencjał do tego, by wspomagać rozwój regionu w obszarach zgodnych z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami.

Struktura lokalizacji IOB w województwie wielkopolskim ma wyraźnie metropolitalny charakter. Zarówno liczba instytucji, jak i zakres pełnionych przez nie funkcji oraz wsparcie dla regionalnych inteligentnych specjalizacji koncentrują się przede wszystkim w Poznaniu. Nie oznacza to jednak konieczności dążenia do bardziej równomiernego rozmieszczenia IOB w całym województwie.

Kluczowym wyzwaniem polityki regionalnej jest w tym kontekście zapewnienie przedsiębiorstwom z różnych części regionu skutecznego dostępu do potencjału instytucji zlokalizowanych w stolicy województwa, w szczególności poprzez działania sieciujące, informacyjne i pośredniczące.

4.3 Stan rozwoju ekosystemu start-upowego w Wielkopolsce

Poznań jest uważany za jeden z najważniejszych ekosystemów start-upowych w Polsce, na co wpływ ma funkcjonowanie silnego środowiska akademickiego. W badaniu Ministerstwa Rozwoju i Technologii z 2024 roku 7% start-upów deklarowało siedzibę w Poznaniu, co daje stolicy Wielkopolski czwartą pozycję w rankingu, *ex aequo* z Trójmiastem⁵². Źródła cytowane w pracy na temat ekosystemu start-upowego w Wielkopolsce⁵³ wskazują na wysokie miejsce, co najmniej w pierwszej piątce, Wielkopolski jako hubu start-upowego. W niniejszym badaniu zidentyfikowano 6 instytucji ekosystemu start-upowego, jako wydzielonej kategorii IOB, ale ważnymi uczestnikami ekosystemu jest też 16 CTT i spółek celowych uczelni, które prowadzą działania inkubacyjne wśród studentów i pracowników naukowych oraz 5 (z 7) IOB z kategorii parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (*living labs*), które działają w ośrodku akademickim, jakim jest Poznań. 8 IOB świadczy usługi akceleracji a 4 instytucje świadczą usługi związane z finansowaniem kapitału firmy w zamian za udziały/akcje. W badaniu jakościowym respondenci podkreślają wysoki potencjał ekosystemu i wskazują na problem słabej integracji systemu, co może wpływać niekorzystnie na wizerunek regionu jako miejsca przyjaznego start-upom. Duże osiągnięcia w budowaniu takiego wizerunku jak i animacji ekosystemów start-upowych mają Wrocław i Kraków. Brak jest w Wielkopolsce głośnych medialnie wydarzeń, takich jak prezentacje start-upów przed inwestorami. Ważnym wydarzeniem jest coroczny Impact, jednak tematyka start-upowa jest jednym z wielu wątków tego wydarzenia. Za miernik atrakcyjności ekosystemu można uznać obecność inwestorów w regionie. Na aktualizowanej co 6 miesięcy liście aktywnych funduszy weryfikowanej przez Pawła Maya, inwestora i doradcę inwestycyjnego, znakomita większość funduszy VC ma swoją siedzibę w Warszawie. We Wrocławiu siedzibę ma 5 aktywnych funduszy VC, zaś w Krakowie 2⁵⁴. Nie zidentyfikowano w badaniu żadnej sieci aniołów biznesu. W obliczu występującego w Polsce zjawiska luki kapitałowej⁵⁵, polegającego na tym, że wartość projektów szukających finansowania przewyższa dostępny na rynku kapitał⁵⁶, ważne byłoby zachęcanie doświadczonych i majątnych przedsiębiorców do podejmowania roli anioła biznesu oraz budowanie szeroko rozumianej kultury inwestowania w innowacyjne przedsięwzięcia, np. jako alternatywy dla zakupu nieruchomości. Oznacza to potrzebę tworzenia mechanizmów zachęcających do angażowania prywatnych oszczędności w rozwój start-upów, upowszechniania wiedzy o inwestowaniu w młode firmy technologiczne oraz wzmocnienia zaufania między przedsiębiorcami, inwestorami i instytucjami otoczenia biznesu.

⁵²A. Wancio, N. Perret-Pogorzelec, *Rynek Start-upów w Polsce. Trendy technologiczne*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Warszawa 2024.

⁵³M. Czyżewska, *Start-upy i ekosystem start-upowy w Wielkopolsce jako czynnik rozwoju regionu*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 2024, s. 61 i n.

⁵⁴Listę tę powiela z uzupełniającymi informacjami artykuł kancelarii adwokackiej SSK&W <https://sskw.pl/aktualnosci/rynek-vc-w-polsce-wnioski-z-2025-r-co-czeka-nas-w-2026-r/>

⁵⁵Por. np. raport PIE i BGK na stronie [www: https://www.bgk.pl/files/public/user_upload/20251209_Raport_o_inwestycjach.pdf](https://www.bgk.pl/files/public/user_upload/20251209_Raport_o_inwestycjach.pdf)

⁵⁶I. Kołacz, *Luki w ekosystemie startupowym*, Startup Poland, Warszawa 2022, s. 9 i n.

5. Diagnoza potencjału i barier rozwojowych IOB w Wielkopolsce

5.1 Oferta usługowa

Oferta usługowa Instytucji Otoczenia Biznesu w Wielkopolsce jest powiązana z funkcjami, które pełnią te instytucje w regionalnym ekosystemie wsparcia. W ofercie dominują usługi proste, niewymagające wiedzy eksperckiej ani głębszego zaangażowania w analizę sytuacji przedsiębiorstwa i wspomagania procesów zmian, co jest warunkiem rozwoju innowacyjnego.

Mocną stroną oferty usługowej natomiast jest powiązanie jej z potrzebami przedsiębiorstw. Najbardziej popularne w ofercie IOB są usługi wsparcia w pozyskiwaniu finansowania ze środków publicznych. Z jednej strony jest to zrozumiałe, ponieważ odpowiada to najbardziej uświadomionym potrzebom przedsiębiorstw, które mają konkretne plany, do których szukają finansowania. Negatywnym zjawiskiem jest to, że taka oferta nie pomaga w motywowaniu do głębszych zmian, których potrzeby przedsiębiorstwa sobie jeszcze nie uświadamiają.

W ofercie IOB niedostatecznie rozwinięte są usługi w zakresie aktualnych kluczowych obszarów transformacji, takich jak efektywność energetyczna, gospodarka o obiegu zamkniętym, cyfryzacja oraz automatyzacja i robotyzacja. Wiele IOB deklaruje plan uruchomienia nowych usług w tym zakresie. Wsparcia wymagać może zarówno budowanie potencjału do ich świadczenia jak i stymulowanie popytu np. poprzez dofinansowanie wykorzystania tych usług przez MŚP.

5.1.1 Rodzaj i zakres usług

W ramach szczegółowej oceny potencjału IOB w Wielkopolsce w pierwszej kolejności dokonano analizy i oceny oferty usługowej zmapowanych IOB. Zanim przedstawiona zostanie analiza szczegółowego katalogu oferowanych usług zaprezentowane zostaną dane obrazujące funkcje realizowane przez badane IOB. Funkcja danej IOB jest kategorią szerszą niż poszczególne usługi i pozwala w sposób bardziej syntetyczny zobrazować profil instytucji (przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że każda IOB może realizować więcej niż jedną funkcję). W pytaniu zawartym w ankiecie podkreślono przy tym, że deklarowana funkcja stanowić ma rzeczywistość (tj. wykonywaną, choć niekoniecznie sformalizowaną) misję badanego podmiotu.

Wykres 1. Funkcje realizowane w misji IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Wśród funkcji realizowanych w ramach rzeczywistych (niekoniecznie sformalizowanych) misji przez wielkopolskie IOB najczęściej (29/54) respondenci badania potwierdzali prowadzenie networkingu, budowania społeczności i animacji ekosystemów innowacji. Stosunkowo często (25/54) deklarowali również wspieranie rozwoju innowacyjnego podmiotów sektora MŚP. Mniej niż jedna trzecia badanych IOB prowadzi działalność w zakresie transferu technologii z nauki do biznesu (16/54), zarządza instrumentami finansowymi (15/54) czy realizuje funkcję inkubacyjną (14/54). Z kolei mniej niż jedna czwarta z uczestników zadeklarowała prowadzenie działalności w zakresie: udostępniania infrastruktury (11/54), internacjonalizacji działalności (10/54) oraz akceleracji (8/54).

Z powyższych danych wyłania się więc profil wielkopolskich IOB bazujący przede wszystkim na realizacji funkcji sieciującej i proinnowacyjnej, które realizowane są przez, odpowiednio: nieco ponad oraz blisko połowę badanych organizacji. W rezultacie to właśnie te funkcje realizowane przez IOB z województwa wielkopolskiego uznać należy za cechujące się najwyższym poziomem dostępności. Należy zaznaczyć, że funkcje te ze swojej natury powinny być najczęściej spełniane przez IOB w dobrze działającym ekosystemie innowacji. Funkcja sieciująca jest potrzebna dla każdego rodzaju IOB. Natomiast działalność na rzecz rozwoju innowacyjnego MŚP ma najszerszą grupę docelową, obejmującą wszystkie rodzaje MŚP, a nie tylko wyselekcjonowane, jak np. start-upy. Pozytywnie ocenić trzeba więc fakt, że każda ze wspomnianych funkcji kreuje innego rodzaju korzyści dla regionu: networking wzmacnia spójność ekosystemu innowacji i przepływ wiedzy, a rozwój innowacyjny MŚP zwiększa konkurencyjność firm oraz ich zdolność do transformacji cyfrowej i zielonej.

Choć w pytaniu założono możliwość wskazania dowolnej liczby funkcji pełniących przez jedną IOB, to w odpowiedziach dominuje jednak wariant wąskiego sprofilowania polegający na pełnieniu jednej funkcji stanowiącej misję organizacji (dotyczy to 21 badanych IOB). Realizacja dwóch funkcji ma miejsce w przypadku 13 podmiotów, natomiast liczba IOB deklarujących pełnienie więcej niż dwóch funkcji w żadnym wariantcie nie przekroczyła 10 – z pełnieniem 3 funkcji mamy do czynienia w przypadku 9 instytucji, 6 podmiotów realizuje 4 funkcje, a 3 – 5

funkcji. Po jednej organizacji wskazało na pełnienie 7 i 8 funkcji (żadna z badanych organizacji nie wskazała na realizację 6 spośród wymienionych funkcji).

Uszczegółowieniem profilu badanych IOB są informacje o usługach świadczonych przez podmioty sektora otoczenia biznesu w Wielkopolsce. Dane te przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 2. Usługi świadczone przez IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

W badaniu zapytano IOB o usługi, które rzeczywiście są świadczone, tj. przedsiębiorstwa skorzystały z nich w ostatnich 3 latach. Usługi świadczone przez IOB wskazywane w ankiecie najczęściej sprowadzały się do prowadzenia szkoleń (37/54), doradztwa (37/54), organizacji wydarzeń networkingowych (31/54) oraz akcji informacyjnych i promocyjnych (29/54). Stosunkowo często IOB wynajmują sale konferencyjne i szkoleniowe (24/54) czy świadczą pomoc w nawiązywaniu kontaktu z dostawcą lub odbiorcą technologii (22/54). Usługi wsparcia

finansowania przedsięwzięć takie jak przygotowanie wniosków dotacyjnych czy pomoc w zdobywaniu funduszy (17/54), pożyczki dla firm (8/54), pożyczki dla rozpoczynających działalność (4/54) czy poręczenia (4/54) lub finansowanie kapitału w zamian za udziały i/lub akcje (4/54) wskazywane były przez respondentów zdecydowanie rzadziej.

Respondenci mieli także możliwość wskazania innych usług oferowanych przez ich podmiot. W oparciu o zebrane odpowiedzi należy wyróżnić następujące dodatkowe obszary świadczenia usług przez badane IOB: wsparcie B+R i technologiczne (np. badania naukowe, usługi w certyfikowanych laboratoriach, komercjalizacja know-how oraz sprzedaż praw do rezultatów badań), usługi finansowania i wsparcia rozwoju firm (np. wsparcie pomostowe, reperęczenia, poręczenia wadów, prowadzenie programów akcelerycyjnych), usługi biznesowe i administracyjne (np. rachunkowość, wirtualne biura, legalizacja dokumentów handlowych) oraz innego rodzaju usługi (np. mediacje i arbitraż, realizacja egzaminów, usługi noclegowe, organizacja konferencji).

Profil usług wielkopolskich IOB ma przede wszystkim charakter doradczo-edukacyjny, informacyjny i sieciujący. Oznacza to, że regionalne IOB pełnią głównie funkcję instytucji pierwszego kontaktu, animatorów współpracy oraz dostawców wiedzy i kompetencji dla przedsiębiorstw. Wielkopolski system IOB wymaga dalszego wzmocnienia dostępności usług zaawansowanych, szczególnie tych związanych z finansowaniem rozwoju, specjalistycznym zapleczem technologicznym oraz ekspansją zagraniczną.

Uwzględniając fakt, że wielkopolskie IOB oferują przede wszystkim usługi w obszarze szkoleń i doradztwa, kluczowe staje się określenie tematyki tych kategorii usług świadczonych przez badane organizacje. Dlatego też respondenci badania, którzy potwierdzili prowadzenie przez ich instytucję działalności szkoleniowej i/lub doradczej, zostali poproszeni o wskazanie obszarów w jakich działalność ta jest prowadzona.

Wykres 3. Tematyka szkoleń i doradztwa oferowanego przez IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=45; pytanie zadawane, jeśli wskazano na prowadzenie szkoleń lub doradztwa; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Nieco ponad połowa badanych IOB (23/45) potwierdziła prowadzenie szkoleń / doradztwa w tematyce dostępu do funduszy UE. Stosunkowo często respondenci potwierdzali również udzielanie wsparcia z zakresu przedsiębiorczości / tworzenia firmy (20/45), zarządzania biznesem (20/45), finansów i podatków (19/45) czy strategii rozwoju przedsiębiorstwa (18/45). Usługi szkoleniowo-doradcze, których świadczenie potwierdziło co najmniej 10 badanych organizacji, dotyczy także takich obszarów jak: opracowanie planu biznesowego, modelu biznesowego oraz rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi (po 17 wskazań), analiza rynku i marketing (15), cyfryzacja (14), księgowość i rachunkowość oraz efektywność energetyczna, GOZ, ESG (po 13 wskazań), ochrona własności intelektualnej (10). W przypadku pozostałych wymienionych usług szkoleniowo-doradczych liczba IOB, które je oferują nie przekroczyła 9 podmiotów. Są w tej grupie także, wskazywane przez pojedyncze instytucje, usługi o charakterze specyficznym (tj. spoza

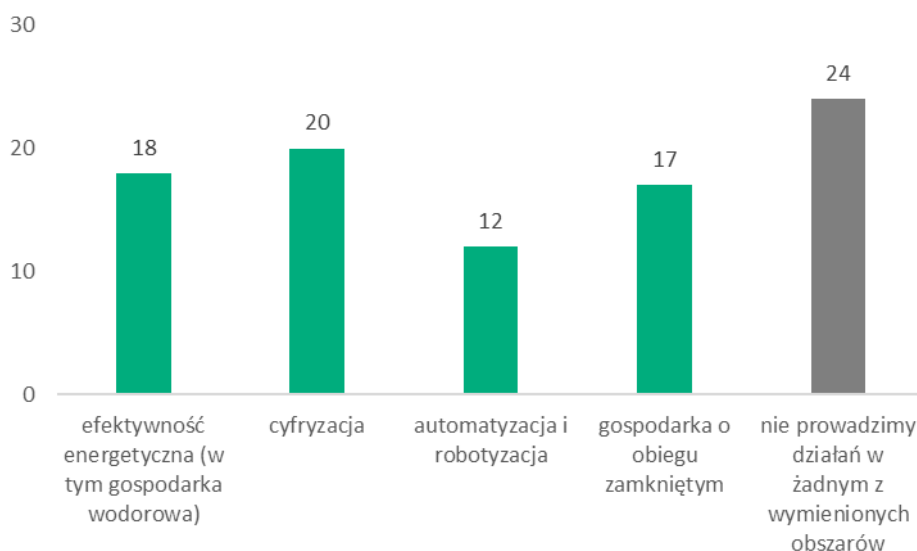
powyższego zestawienia) takie jak usługi szkoleniowo-doradcze w zakresie np.: ochrony danych osobowych, rolnictwa, dostępności i uniwersalnego projektowania, nauk inżyniersko-technicznych, nauk społecznych, nauk ścisłych i przyrodniczych, komunikacji interpersonalnej, prowadzenia mediów społecznościowych.

Profil szkoleniowo-doradczy wielkopolskich IOB ma przede wszystkim charakter ogólnobiznesowy i operacyjny. Silna pozycja tematyki funduszy UE wskazuje na utrzymującą się rolę IOB jako pośredników w dostępie do publicznych instrumentów wsparcia. Obszary związane z nowymi wyzwaniami rozwojowymi, takimi jak cyfryzacja, efektywność energetyczna, gospodarka obiegu zamkniętego i ESG są obecne w ofercie, ale nie dominują. Relatywnie ograniczona jest oferta dotycząca bardziej specjalistycznych aspektów innowacyjności i skalowania działalności istotna z perspektywy firm innowacyjnych, eksportujących lub technologicznych.

5.1.2 Działalność IOB w kluczowych obszarach transformacji

Z punktu widzenia rozwoju regionalnego szczególnie użyteczne są te elementy oferty usługowej IOB, które odnoszą się do aktualnych kluczowych obszarów transformacji. Dotyczący ich profil usługowy sektora otoczenia biznesu może stać się istotnym zasobem regionu, czy wręcz warunkiem brzegowym skutecznej transformacji województwa. Dlatego też istotna jest diagnoza potencjału IOB w zakresie działań wspierających przedsiębiorczość oraz innowacyjność gospodarki w zakresie aktualnych kluczowych obszarów transformacji – dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 4. Prowadzenie przez IOB działań wspierających przedsiębiorczość i/lub innowacyjność gospodarki w zakresie aktualnych kluczowych obszarów transformacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Ponad połowa IOB (30/54), według deklaracji ich przedstawicieli prowadziła działanie bądź działania wspierające przedsiębiorczość i/lub innowacyjność gospodarki w co najmniej jednym zakresie aktualnych kluczowych obszarów transformacji. Jeśli chodzi o strukturę obszarową tych

działań, dominuje cyfryzacja (20/54), a następnie: efektywność energetyczna (18/54), gospodarka o obiegu zamkniętym (17/54) oraz automatyzacja i robotyzacja (12/54).

Z powyższych danych wyłaniają się dwie prawidłowości. Z jednej strony, w każdym z obszarów mamy do czynienia z dostępnością usług w nie mniej niż jednej piątej badanych IOB, jest to wyraźna mniejszość instytucji. Z drugiej zaś strony, aż 24 badane podmioty nie świadczą działań w żadnym z wymienionych obszarów. Można więc uznać, że tego typu wsparcie jest dostępne w regionie, ale w niedostatecznym zakresie. Badania jakościowe wskazują na potrzebę rozwoju potencjału pozwalającego na uruchomienie takich usług w większej liczbie IOB. Potrzebne jest podniesienie kompetencji w tym zakresie, wypracowanie i udostępnienie narzędzi, tj. ustrukturyzowanych schematów postępowania i algorytmów obliczania wskaźników wspomagających diagnozę potrzeb MŚP, a w niektórych przypadkach również wyspecjalizowanej infrastruktury. W badaniu ilościowym wśród planowanych do uruchomienia usług wymieniane są np. usługi proinnowacyjne z zakresu efektywności energetycznej, w tym opracowanie audytu efektywności energetycznej, doradztwo dla projektantów i inwestorów w zakresie poprawy efektywności energetycznej budynków czy diagnostyka budowlana na cel termomodernizacji. Natomiast wśród potrzeb rozwoju kompetencji wymieniane jest podnoszenie kompetencji cyfrowych oraz poziomu wiedzy na temat przepisów dotyczących zielonej transformacji. Pojedyncze ośrodki już specjalizują się lub planują specjalizację w tym zakresie.

Badanie pozwoliło również na zidentyfikowanie 3 dobrych praktyk działalności IOB w zakresie wsparcia zielonej i cyfrowej transformacji. Ich opis znajduje się w dalszej części raportu.

5.1.3 Zainteresowanie odbiorców usługami IOB

Dotychczasowa analiza skoncentrowana była na stronie podażowej usług świadczonych przez IOB, jej niezbędnym uzupełnieniem jest także analiza popytowa. Respondenci badania, którzy zadeklarowali świadczenie określonych usług, zostali poproszeni o ocenę poziomu zainteresowania tymi usługami, w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe zainteresowanie, a 5 – bardzo duże zainteresowanie.

Wykres 5. Średnia ocena poziomu zainteresowania usługami świadczonymi przez IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; pytanie zadawane w przypadku zadeklarowania świadczenia danej usługi

Najwyżej oceniane (na poziomie 4 punktów lub wyższym) jest zainteresowanie usługami oferowanymi przez niewielką liczbę podmiotów: finansowania kapitału w zamian za udziały i/lub akcje (ocena 4,3 oszacowana przez 4 oferujące taką usługę podmioty), poręczeń (średnia ocena 4,3 wystawiona przez 4 podmioty), pożyczek dla firm (średnia z ocen 4,1 wystawionych przez 8 podmiotów). W grupie usług o wysokiej ocenie poziomu zainteresowania (4) znalazła się też jedna z powszechnie świadczonych usług (30 podmiotów) tj. organizowanie wydarzeń networkingowych. Dla wszystkich pozostałych usług, oceniany przez usługodawców poziom zainteresowania mieści się w przedziale od 3,2 punktów (wynajem powierzchni magazynowej / produkcyjnej) do 3,9 punktów (organizacja misji zagranicznych). Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której konkretnie zdefiniowane usługi wsparcia związane z zapewnieniem finansowania, niekiedy kierowane do stosunkowo wąskiej grupy MŚP, cieszą się największym

zainteresowaniem odbiorców. Dotyczy to na przykład finansowania kapitału firmy w zamian za udziały, która dotyczy start-upów w formie prawnej spółki kapitałowej.

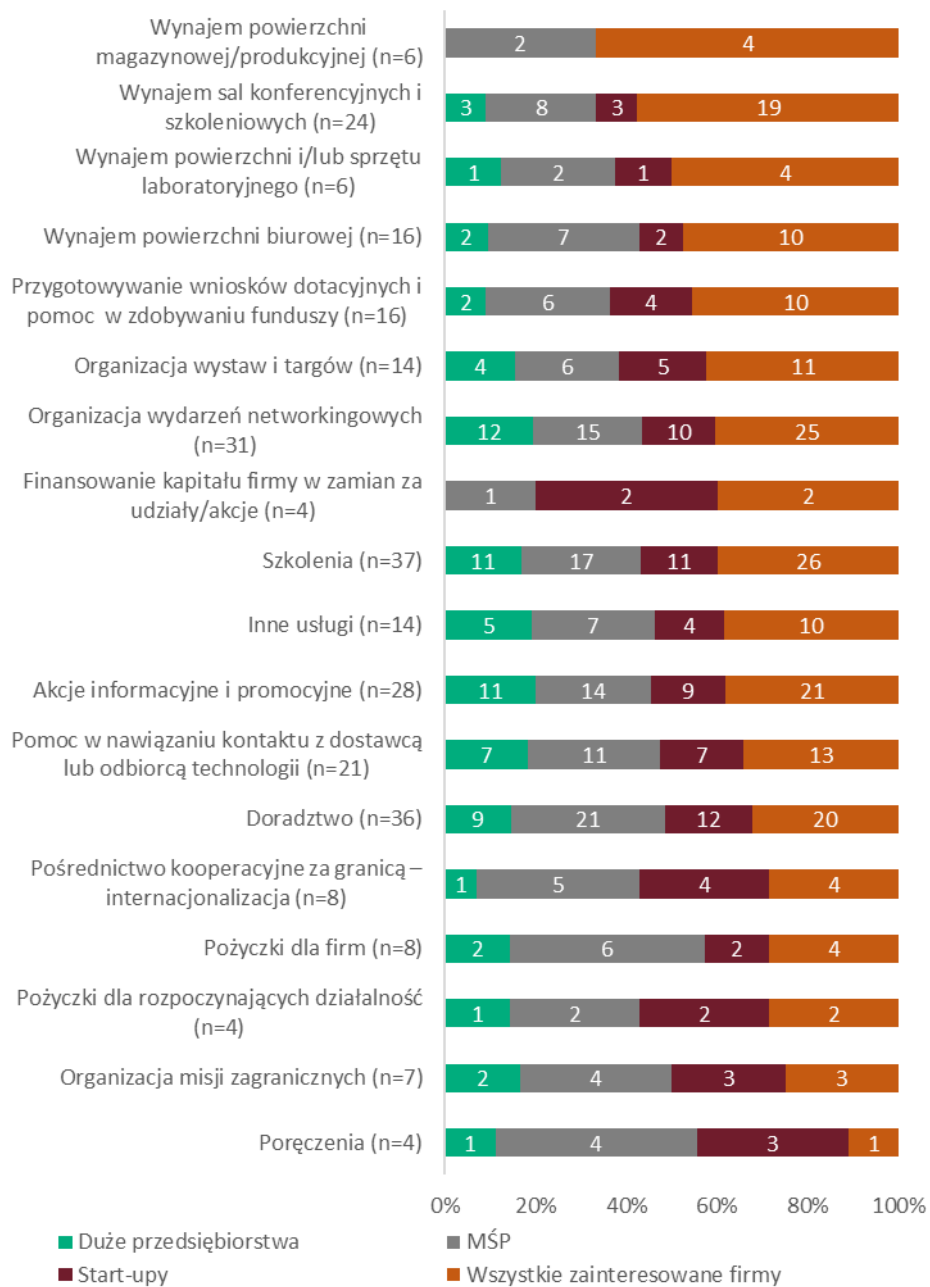
Jeśli chodzi o usługi wcześniej zidentyfikowane jako dominujące w ofercie wielkopolskich IOB, czyli szkolenia i doradztwo, to poziom zainteresowania nimi oceniono w obu przypadkach na 3,7. Jest to więc nadal poziom relatywnie wysoki, choć fakt, że nie znajdują się one wśród pierwszych pięciu usług o najwyższym poziomie zainteresowania może sugerować, że rynek świadczenia tych usług jest w dużej mierze nasycony. Trzeba przy tym pamiętać, że katalog tematyczny usług szkoleniowo-doradczych (w przeciwieństwie np. do usług o charakterze finansowym) jest bardzo różnorodny i w związku z tym mamy w jego ramach do czynienia także z wewnętrznym zróżnicowaniem poziomu zainteresowania usługami o różnej tematyce.

Niższy (od 3,2 do 3,6 pkt) poziom zainteresowania identyfikowany był przez respondentów w odniesieniu do usług wynajmu (sal konferencyjnych i szkoleniowych; powierzchni magazynowej i/lub produkcyjnej; powierzchni i / lub sprzętu laboratoryjnego). Ponieważ wynajem powierzchni biurowej oferowany jest również przez podmioty komercyjne, może to oznaczać, że w niektórych lokalizacjach podaż charakteryzuje się wysokim wysyceniem. Natomiast oferowanie wynajmu powierzchni i sprzętu laboratoryjnego dotyczy niewielkiej liczby MŚP, które prowadzą prace B+R oparte na pracach laboratoryjnych. Oznacza to, że dalszy rozwój infrastrukturalny IOB musi być powiązany z analizą zapotrzebowania i konkurencji na danym obszarze.

5.1.4 Grupy docelowe usług IOB

Dla bardziej uszczegółowionej analizy oferty usługowej wielkopolskich IOB przyjrzeć należy się danym odnoszącym się do grup i obszarów docelowych działalności badanych instytucji. Na wykresie poniżej zaprezentowano udział poszczególnych kategorii klientów w odniesieniu do różnych kategorii usług świadczonych przez IOB.

Wykres 6. Grupy docelowe usług świadczonych przez IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; pytanie zadawane w przypadku zadeklarowania świadczenia danej usługi

Analiza grup docelowych korzystających z poszczególnych usług świadczonych przez wielkopolskie IOB pozwala na sformułowanie wniosku o stosunkowo szerokiej dywersyfikacji klienteli badanych podmiotów. Tylko w przypadku 2/17 ocenianych w badaniu usług (w puli analizowanych w tym przypadku usług nie uwzględniono – ze względu na jej wewnętrzne zróżnicowanie – kategorii „Inne usługi”) można mówić o niewskazaniu co najmniej jednego przedstawiciela z czterech grup klientów – w przypadku wynajmu powierzchni magazynowej i/lub produkcyjnej z oferty IOB nie korzystały duże przedsiębiorstwa i start-upy, co jest uzasadnione naturą potrzeb tych kategorii przedsiębiorstw. Start-upy przede wszystkim pracują nad wprowadzeniem produktu na rynek, infrastruktury produkcyjnej i magazynowej potrzebują

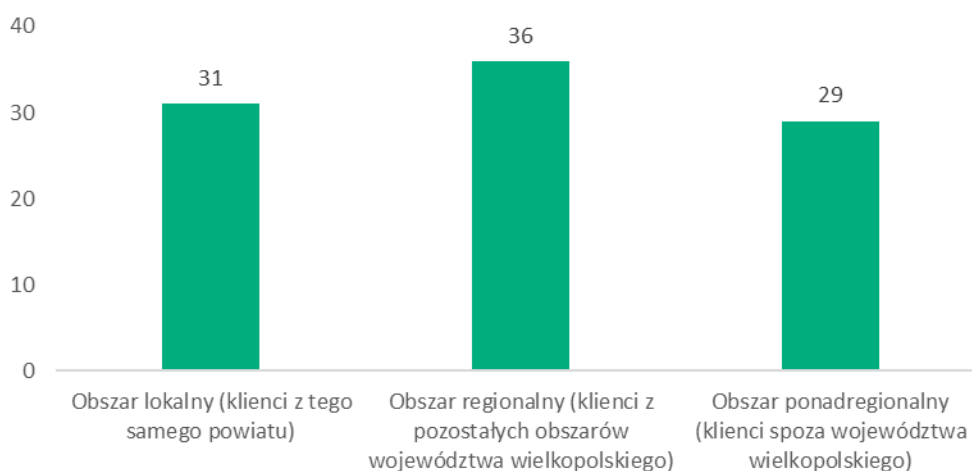
dopiero w kolejnych etapach rozwoju. Natomiast duże przedsiębiorstwa potrzebują takiej infrastruktury na skalę większą niż potencjał infrastrukturalny IOB. W przypadku większości analizowanych usług (11/17) najczęściej respondenci jako klientów wskazywali „wszystkie zainteresowane firmy”. Natomiast w przypadku wszystkich wymienionych kategorii, to sektor MŚP był najczęściej klientem IOB. Tylko niektóre IOB kierują swoją ofertę do start-upów czy dużych przedsiębiorstw.

W przypadku zdecydowanej większości usług świadczonych przez badane IOB kryterium wielkości firmy nie jest istotnym czynnikiem decydującym o tym, czy instytucja kieruje swoją ofertę do danego podmiotu. Jeśli natomiast mamy do czynienia z celowanym kierowaniem swojej oferty do określonych kategorii przedsiębiorstw wyróżnionym ze względu na wielkość, to największa dostępność analizowanych usług odnosi się do sektora MŚP. Taki stan rzeczy jest korzystny, ze względu na potrzebę niekomercyjnego wsparcia jak i znaczenia tej podgrupy przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym regionu.

5.1.5 Zasięg działalności i zróżnicowanie przestrzenne oferty usługowej

Poniżej przedstawiono wyniki badania odnoszące się do obszaru docelowego prowadzonej działalności, na który nakierowana jest oferta wielkopolskich IOB.

Wykres 7. Obszar docelowy, na który nakierowana jest oferta IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

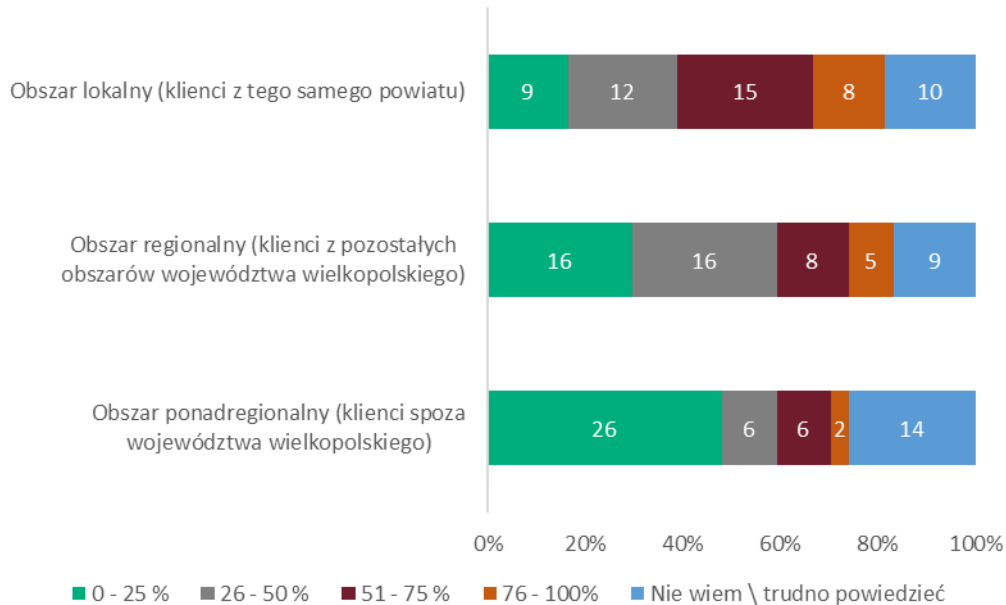
Dla większości IOB reprezentowanych przez respondentów badania, docelowym obszarem kierowania oferty był obszar regionalny, wielkopolski (36/54), następnie lokalny, powiatowy (31/54), a najrzadziej – ponadregionalny, spoza województwa wielkopolskiego (29/54).

Choć więc badane IOB koncentrują swoją działalność na województwie wielkopolskim, to jednak w większości przypadków nie skupia się ona wyłącznie na najbliższym otoczeniu i wykracza poza powiat będący siedzibą instytucji. Natomiast ponad połowa wielkopolskich IOB nie ogranicza swojej działalności tylko do obszaru macierzystego województwa, mogą one więc być traktowane nie tylko jako element regionalnego, ale i krajowego ekosystemu wspierania biznesu.

Uzupełnieniem powyższych informacji są dane odnoszące się do szacunkowych udziałów klientów z poszczególnych obszarów, co pozwala stwierdzić, w jakim stopniu faktycznie

realizowany jest potencjał do świadczenia usług na rzecz klientów z obszaru całego województwa i kraju.

Wykres 8. Szacunkowe udziały klientów z poszczególnych obszarów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Sytuacja, w której klienci pochodzący z tego samego powiatu co IOB stanowili ponad 50% wszystkich, miała miejsce w przypadku 23/54 badanych IOB. W przypadku klientów pochodzących z pozostałych obszarów województwa wielkopolskiego (ponownie ponad 50%), taka sytuacja miała miejsce w przypadku 13/54 IOB. Natomiast dla 8/54 IOB ponad 50% stanowili klienci spoza województwa wielkopolskiego. W przypadku działań w obszarze ponadregionalnym prawie połowa IOB (26/54) posiadała do 25% klientów (dla obszaru regionalnego: 16/54; dla obszaru lokalnego: 9/54).

Z powyższych danych wynika, że choć wielkopolskie IOB nie ograniczają swojej działalności tylko do obszaru lokalnego i mają potencjał do świadczenia usług w całym województwie, a nawet kraju, to w praktyce właśnie firmy z najbliższego (powiatowego) otoczenia są najczęściej odbiorcami tych usług. Taki stan rzeczy nie powinien zaskakiwać, a jednocześnie należy podkreślić, że nie jest on wyłącznie miarą skuteczności badanych IOB w docieraniu ze swoją ofertą do zróżnicowanej terytorialnie klienteli, ale w dużym stopniu także potwierdzeniem pragmatyzmu sektora przedsiębiorstw, który preferuje korzystanie z usług oferowanych przez instytucje lokalne (a więc zapewne nie tylko lepiej rozpoznawalne, ale także po prostu bardziej dostępne).

W analizie uwzględniono także kwestię zróżnicowania przestrzennego oferowanych usług, w podziale na poszczególne podregiony. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1. Liczba IOB świadczących poszczególnego rodzaju usługi w podregionach województwa wielkopolskiego

Rodzaj usług	kaliski	koniński	leszczyński	piłski	m. Poznań	poznański
Szkolenia	6	4	4	2	21	0
Doradztwo	7	3	3	1	23	0
Organizacja wydarzeń networkingowych	2	3	3	3	20	0
Akcje informacyjne i promocyjne	3	2	2	3	19	0
Wynajem sal konferencyjnych i szkoleniowych	3	3	1	1	15	1
Pomoc w nawiązaniu kontaktu z dostawcą lub odbiorcą technologii	2	3	3	0	14	0
Przygotowywanie wniosków dotacyjnych i pomoc w zdobywaniu funduszy	3	2	3	1	8	0
Wynajem powierzchni biurowej	3	2	1	0	9	1
Organizacja wystaw i targów	0	2	2	2	8	0
Pośrednictwo kooperacyjne za granicą – internacjonalizacja	1	1	1	0	5	0
Pożyczki dla firm	2	2	1	0	3	0
Organizacja misji zagranicznych	1	1	1	0	4	0
Wynajem powierzchni i/lub sprzętu laboratoryjnego	0	1	0	0	4	1
Wynajem powierzchni magazynowej/produkcyjnej	2	0	1	0	2	1
Pożyczki dla rozpoczynających działalność	0	1	1	0	2	0
Finansowanie kapitału firmy w zamian za udziały/akcje	0	0	0	0	4	0
Poręczenia	1	0	1	0	2	0
Inne usługi	2	0	1	1	10	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Dane zawarte w powyższej tabeli potwierdzają bardzo silną koncentrację oferty wielkopolskich instytucji otoczenia biznesu w Poznaniu. Miasto Poznań skupia zdecydowanie największą liczbę deklaracji świadczenia usług w niemal wszystkich kategoriach. W ujęciu sumarycznym na Poznań przypada 173 z 288 odnotowanych wystąpień usług, czyli około 60% całej zidentyfikowanej podaży usługowej. Co istotne, miasto Poznań jest jedynym podregionem, w którym występują wszystkie analizowane typy usług. Oznacza to, że pełna, najbardziej zróżnicowana oferta IOB jest skoncentrowana w centrum metropolitalnym województwa.

Podregion kaliski wyróżnia się szczególnie w zakresie doradztwa i szkoleń, osiągając najwyższe wartości poza Poznaniem. IOB w podregionach: konińskim i leszczyńskim, pomimo mniejszej liczebności, mają stosunkowo zróżnicowaną ofertę obejmującą m.in. szkolenia, doradztwo, networking, wsparcie informacyjne, pomoc w kontaktach technologicznych oraz przygotowywanie wniosków dotacyjnych. Szczególnie w podregionie leszczyńskim występuje szeroka oferta usług: występują tam wskazania w 16 z 18 analizowanych kategorii.

Podregion pilski charakteryzuje się wyraźnie słabszą ofertą usług IOB. Oferta koncentruje się tam przede wszystkim na usługach informacyjno-promocyjnych, networkingowych, organizacji wystaw i targów oraz szkoleń. W wielu kategoriach, zwłaszcza dotyczących finansowania, internacjonalizacji, infrastruktury laboratoryjnej, powierzchni biurowej czy kontaktów technologicznych, odnotowano brak wskazań. Oznacza to, że północna część województwa może mieć ograniczony dostęp do bardziej wyspecjalizowanych form wsparcia instytucjonalnego.

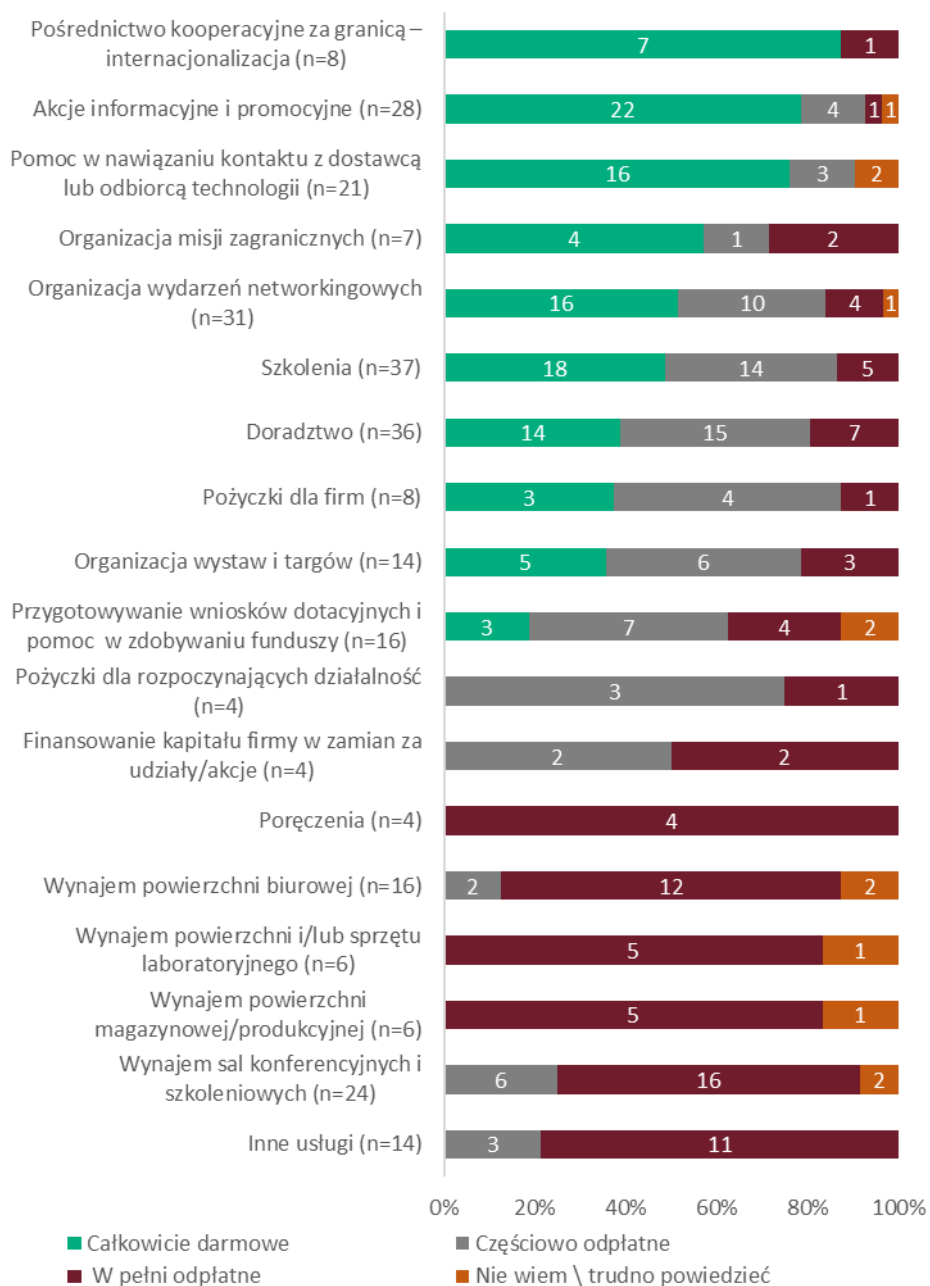
Szczególnie interesujący jest obraz podregionu poznańskiego, który mimo bezpośredniego sąsiedztwa z Poznaniem wykazuje bardzo niską liczbę wskazań. Usługi występują tam jedynie punktowo i dotyczą przede wszystkim wynajmu infrastruktury: sal, powierzchni biurowej, laboratoryjnej oraz magazynowej/produkcyjnej. Brak jest natomiast wskazań dla usług doradczych, szkoleniowych, informacyjnych, networkingowych czy finansowych. Można to interpretować jako efekt silnego „wysysania” funkcji instytucjonalnych przez miasto Poznań – instytucje obsługujące obszar metropolitalny są zlokalizowane przede wszystkim w mieście, a nie w otaczającym je podregionie.

Z przeprowadzonej analizy wynika więc ogólna prawidłowość: im bardziej specjalistyczna, zaawansowana lub infrastrukturalnie wymagająca usługa, tym silniejsza jej koncentracja w Poznaniu i tym słabsza dostępność w pozostałych częściach województwa. Natomiast poza Poznaniem częściej występują usługi podstawowe, takie jak: szkolenia, doradztwo, informacja, promocja i networking.

5.1.6 Model pobierania opłat

Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że z punktu widzenia odbiorców usług oferowanych przez wielkopolskie IOB jednym z istotniejszych kryteriów w procesie podejmowania decyzji o skorzystaniu z danej usługi jest kwestia odpłatności. Dlatego też przeanalizowano stosowane przez IOB zasady odpłatności za świadczone usługi. Na poniższym wykresie przedstawiono dane odnoszące się do tego, jaki poziom odpłatności obowiązuje w wielkopolskich IOB w zależności od charakteru świadczonych przez nie usług.

Wykres 9. Poziom odpłatności za usługi świadczone przez IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; pytanie zadawane w przypadku zadeklarowania świadczenia danej usługi

Dzieląc usługi świadczone przez IOB działające w Wielkopolsce na darmowe, częściowo odpłatne oraz w pełni płacone, można zaobserwować zróżnicowanie oferty poszczególnych podmiotów. W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na występowanie usług, które mogą być całkowicie darmowe (10 typów usług) w zależności od podmiotu oraz na usługi (7 typów; nie uwzględniono tutaj – ze względu na jej wewnętrzne zróżnicowanie – kategorii „Inne usługi”), które w żadnym przypadku nie zostały określone jako „całkowicie darmowe”. Jako nieodpłatne relatywnie najczęściej wskazywane było pośrednictwo kooperacyjne za granicą – internacjonalizacja (7/8 wskazań występowania takich usług w ofercie), a z stosunkowo często oferowane są bez opłat akcje informacyjne i promocyjne (22/28), pomoc w nawiązywaniu kontaktu z dostawcą lub

odbiorcą technologii (16/21), organizacja misji zagranicznych (4/7) oraz organizacja wydarzeń networkingowych (16/31). Jednocześnie warto wspomnieć o stosunkowo częstym oferowaniu nieodpłatnie tak istotnych usług jak szkolenia (18/37) czy doradztwo (14/36), choć w tym przypadku należy podejrzewać, że kwestia odpłatności w dużym stopniu jest zależna od tematyki szkolenia i / lub stopnia jego zaawansowania.

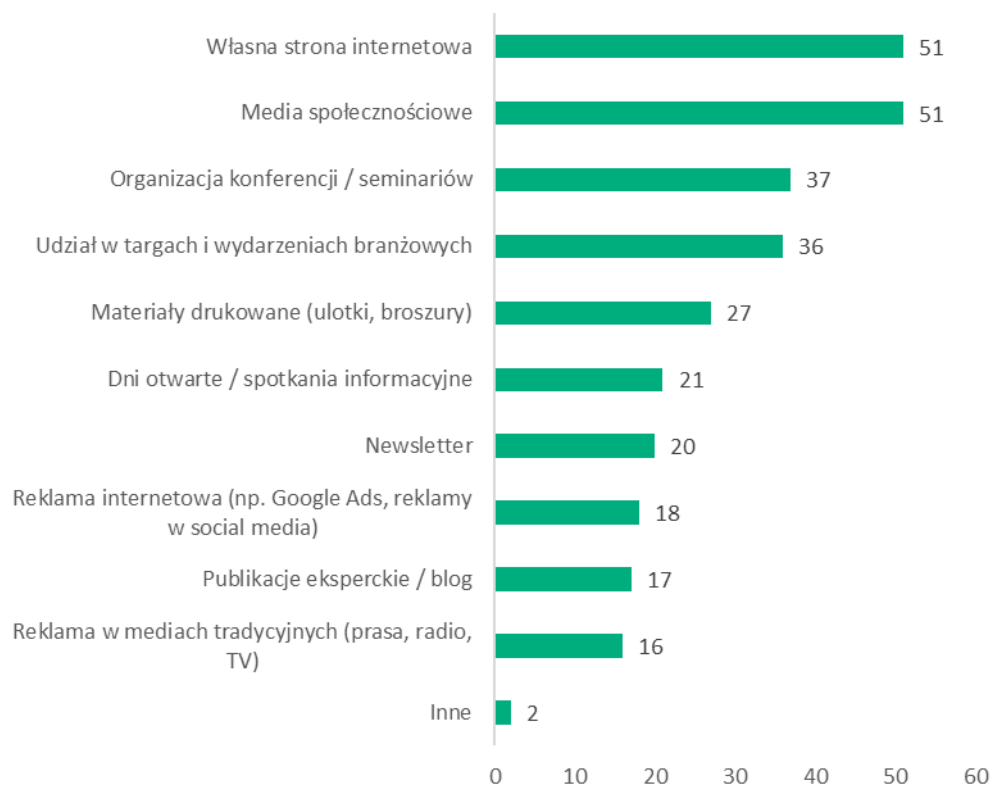
Z drugiej strony należy wskazać usługi, które najczęściej są oferowane jako w pełni odpłatne: poręczenia (4/4), wynajem powierzchni biurowej (12/16), wynajem powierzchni i / lub sprzętu laboratoryjnego (5/6), wynajem powierzchni magazynowej / produkcyjnej (5/6) czy wynajem sal konferencyjnych i szkoleniowych (16/24). Warto zaznaczyć, że powyższe usługi w ogóle nie były oferowane nieodpłatnie przez żadną z badanych IOB.

Powyższe dane pozwalają zidentyfikować obraz odpłatności usług świadczonych przez IOB, w którym często występuje nieodpłatność wsparcia poprzez dzielenie się know-how, organizację wydarzeń oraz misji przez badane podmioty oraz częściowa lub całkowita odpłatność usług wynajmu przestrzeni lub sprzętu czy usług finansowych świadczonych w formie poręczeń bądź finansowania kapitału firmy w zamian za udziały i/lub akcje. Biorąc pod uwagę profil usług charakteryzujących się danym poziomem odpłatności, wydaje się, że w większym stopniu kwestia odpłatności zależna jest właśnie od specyfiki danej usługi niż stosowania przez IOB określonej polityki w zakresie odpłatności. Z jednej strony trudno bowiem oczekiwać bezpłatnego świadczenia np. usług wynajmu, z drugiej zaś – pobierania opłat za usługi networkingowe czy kooperacyjne (masowa odpłatność tych usług ograniczałaby w sposób istotny zainteresowanie firm korzystaniem z nich).

5.1.7 Komunikowanie i promowanie oferty IOB

Dla kompletności analizy oferty usługowej przeprowadzono identyfikację określonych rodzajów działań towarzyszących, takich jak promocja usług, komunikacja z podmiotami zewnętrznymi oraz monitoring (zarówno poziomu zainteresowania ofertą instytucji, jak i oceny jakości świadczonych usług). W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę odnoszącą się do tego, jakiego rodzaju działania badane IOB podejmują w celu promowania swojej oferty usługowej.

Wykres 10. Działania podejmowane przez IOB w celu promocji swojej oferty usługowej



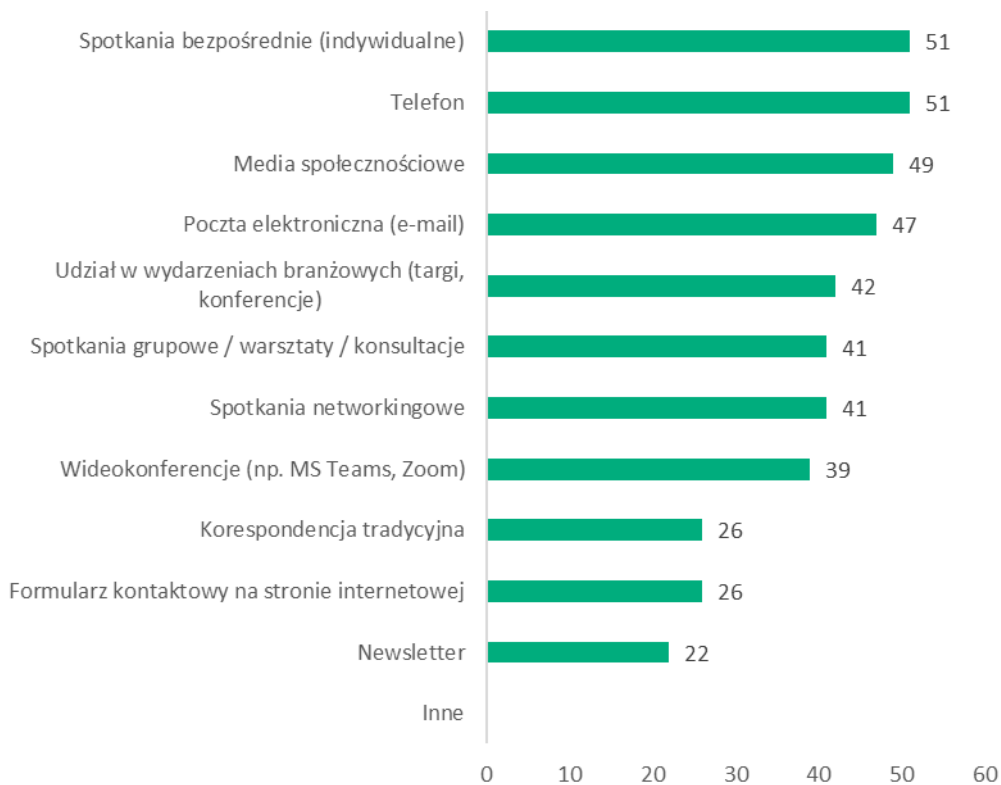
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Wielkopolskie IOB prowadzą promocję swojej oferty usługowej przede wszystkim wykorzystując własne strony internetowe (51/54) oraz media społecznościowe (51/54) – są to standardowe sposoby na prowadzenie promocji, aczkolwiek fakt, że prawie wszystkie badane podmioty z nich korzystają (zwłaszcza z mediów społecznościowych) kreuje obraz IOB jako podmiotów aktywnych w obszarze informowania o swojej działalności i jej promowania. Co najmniej połowa badanych IOB promowała również swoją ofertę usługową poprzez organizację konferencji / seminariów (37/54), udział w targach i wydarzeniach branżowych (36/54) oraz wykorzystując materiały drukowane (27/54). Spośród działań promocyjnych, które były wykorzystywane rzadziej warto wspomnieć o dniach otwartych / spotkaniach informacyjnych (21/54), reklamach internetowych (18/54) czy reklamach w mediach tradycyjnych (16/54).

Pozytywnie ocenić należy dywersyfikowanie prowadzonej działalności promocyjnej. Świadczy o tym chociażby fakt, że każde z pięciu najczęściej wskazywanych działań zorientowanych na promocję swojej oferty usługowej dotyczy nie mniej niż połowy badanych IOB. Podmioty sektora otoczenia biznesu mają więc świadomość, że skuteczna promocja musi bazować na różnorodnych działaniach i kanałach, zależnych zarówno od specyfiki grupy docelowej, jak i charakteru samej usługi, której dotyczy określona działalność informacyjno-promocyjna.

Uzupełnieniem powyższej analizy dotyczącej działań promocyjnych są dane o tym, z jakich kanałów komunikacji korzystają badane IOB w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi.

Wykres 11. Kanały komunikacji wykorzystywane przez IOB w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Badane instytucje zdają się wykorzystywać stosunkowo dużo zróżnicowanych kanałów komunikacji w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi. Do zdecydowanie najczęściej wykorzystywanych należą spotkania bezpośrednie (51/54), kontakt telefoniczny (51/54), media społecznościowe (49/54) oraz e-mail (47/54) – dominują zatem standardowe sposoby komunikacji, ale jednocześnie zapewniające zewnętrznym partnerom możliwość skutecznego nawiązania kontaktu w oparciu o różne kanały.

Stosunkowo często do utrzymywania i nawiązywania kontaktów z klientami badane IOB wykorzystują udział w: wydarzeniach branżowych (42/54), spotkaniach grupowych / warsztatach / konsultacjach (41/54), spotkaniach networkingowych (41/54) czy wideokonferencjach (39/54). Pozostałe trzy sposoby komunikacji (korespondencja tradycyjna, formularze kontaktowe i newsletter) wykorzystywane są przez instytucje wyraźnie rzadziej.

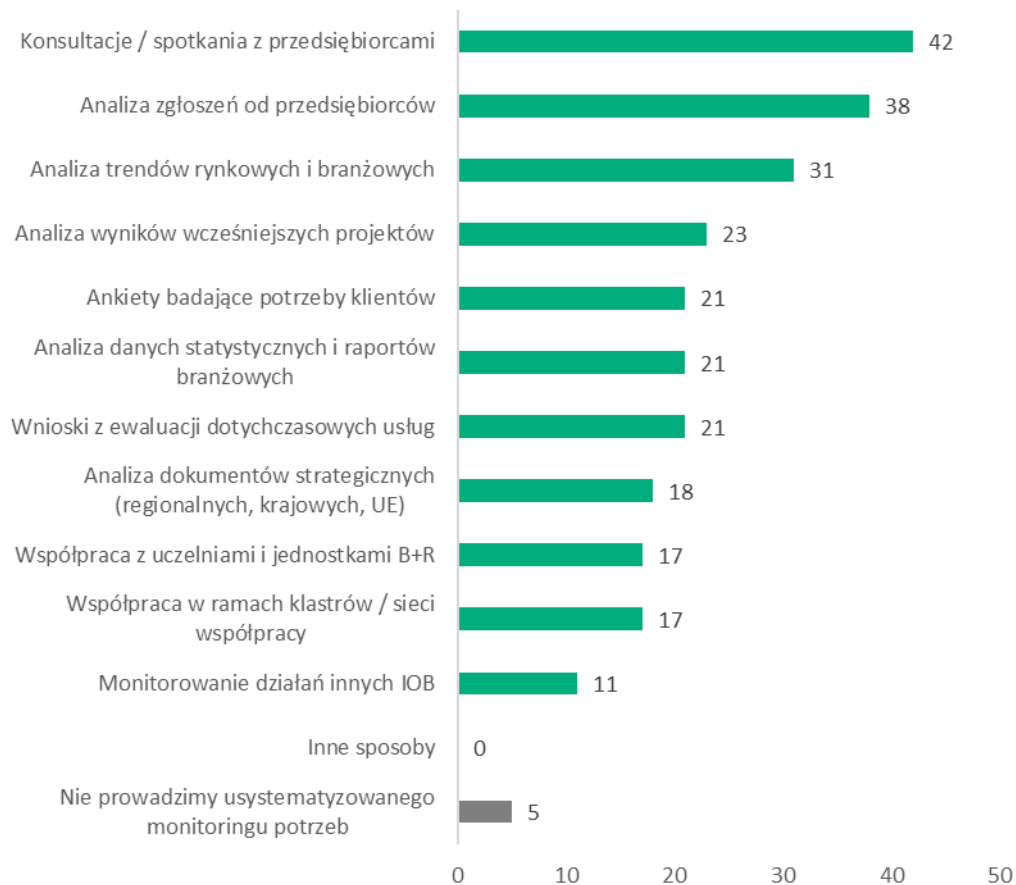
Podobnie jak miało to miejsce w przypadku działań promocyjnych, tak i w przypadku analizy wykorzystywanych kanałów komunikacji kluczowe znaczenie okazuje się mieć dywersyfikacja narzędzi, z których korzystają badane IOB. Taki stan rzeczy ocenić należy pozytywnie, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę potencjalną różnorodność preferencji klientów IOB, które odnoszą się do możliwości nawiązania kontaktu z daną instytucją.

5.1.8 Monitorowanie zapotrzebowania na nowe usługi IOB

Istotnym elementem optymalizacji prowadzonej działalności i dostosowania oferty usługowej do potrzeb i oczekiwań potencjalnych klientów jest prowadzenie monitoringu zapotrzebowania na

nowe rodzaje usług. Analizowane poniżej dane obrazują z jakich sposobów tego monitoringu korzystają wielkopolskie IOB.

Wykres 12. Stosowane sposoby monitorowania zapotrzebowania na usługi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Najczęściej monitoring zapotrzebowania na oferowane usługi oparty jest na bezpośrednim kontakcie z przedsiębiorcami (42/54). Jednocześnie analiza następujących informacji zewnętrznych zdaje się również być szeroko stosowana: analiza zgłoszeń od przedsiębiorców (38/54), analiza trendów (31/54), wyników wcześniejszych projektów (23/54), prowadzonych ankiet wśród klientów (21/54) czy analiza danych statystycznych i branżowych raportów (21/54). Należy zatem stwierdzić, że sięganie po metody analityczne, w tym oparte na zewnętrznych źródłach są stosunkowo często wykorzystywane przy monitoringu potrzeb klientów. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na fakt, że tylko nieco ponad jedna piąta badanych IOB (11/54) monitoruje działania innych IOB, a 5/54 badanych podmiotów nie prowadziło usystematyzowanego monitoringu potrzeb klientów. Ponadto, mniej niż jedna trzecia IOB (17/54) prowadziła monitoring zapotrzebowania na usługi wykorzystując współpracę z uczelniami i jednostkami B+R czy w ramach klastrów i/lub sieci współpracy.

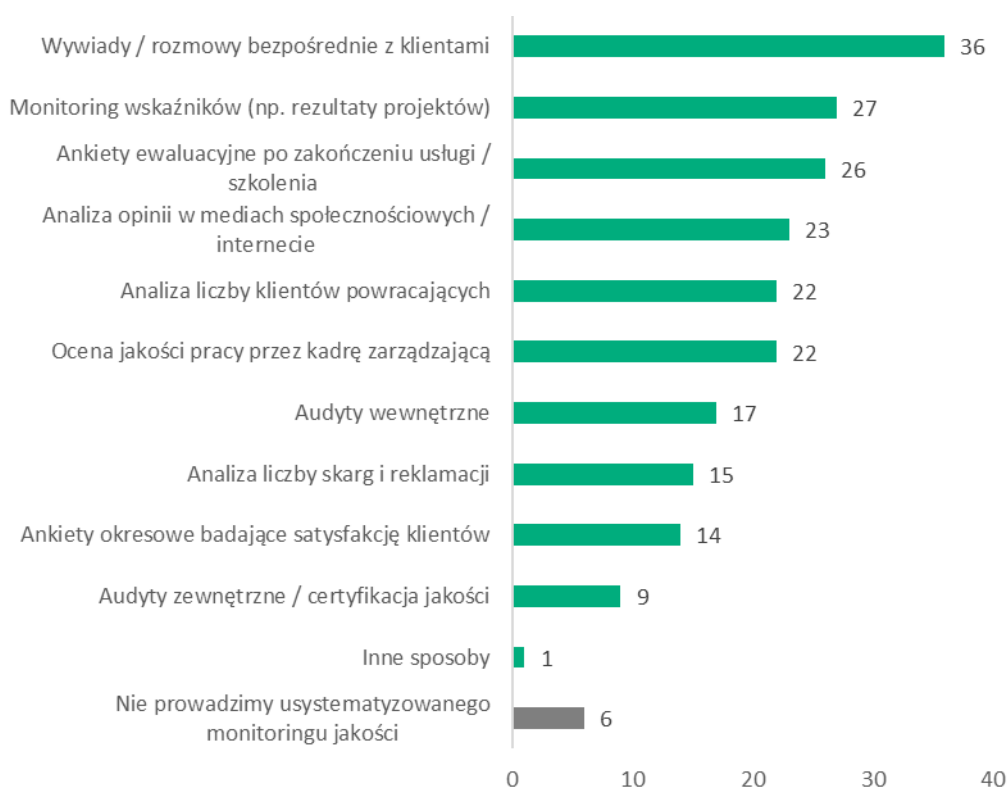
W przypadku monitoringu zapotrzebowania na oferowane usługi mamy do czynienia z mniejszym stopniem dywersyfikacji prowadzonych działań niż miało to miejsce w odniesieniu do aktywności promocyjnej. W tym przypadku, więcej niż połowa badanych IOB korzystała tylko z trzech różnych metod monitorowania popytu na ofertę usługową. Ważniejszym wydaje się jednak fakt, że taka

działalność jest w ogóle przez wielkopolskie IOB prowadzona, gdyż jest to warunek brzegowy dostosowania profilu działalności organizacji do potrzeb i oczekiwań otoczenia rynkowego. Koncentracja na najbardziej podstawowych podejściach do monitorowania zapotrzebowania na oferowane usługi (konsultacje z przedsiębiorcami oraz analiza pochodzących od nich zgłoszeń), wydaje się najbardziej pragmatycznym rozwiązaniem. Pozyskiwanie reprezentatywnych danych i prowadzenie badań rynkowych są bowiem bardzo kosztowne i może być nieracjonalne, jeśli takie badania byłyby prowadzone osobno przez każdy ośrodek.

5.1.9 Monitoring jakości usług

Ważnym obszarem działań monitoringowych jest również jakość świadczonych usług. Na poniższym wykresie przedstawiono dane obrazujące skalę wykorzystywania przez badane IOB określonych sposobów tego rodzaju monitoringu.

Wykres 13. Wykorzystywane sposoby monitoringu jakości świadczonych usług



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Zdecydowana większość badanych IOB (48/54) prowadziła co najmniej jeden sposób monitoringu jakości świadczonych usług, co świadczy o tym, że wielkopolskie IOB mają świadomość, iż ten rodzaju monitoringu jest w prowadzonej działalności istotny (przede wszystkim jako empiryczna podstawa do ewentualnej modyfikacji sposobu świadczenia oferowanych usług). Najczęstszą formą monitoringu jakości świadczonych usług był bezpośredni kontakt z klientami (36/54). Ponadto, stosunkowo często badane instytucje prowadziły: monitoring wskaźników, takich jak rezultaty projektów (27/54), ankiety ewaluacyjne (26/54), analizę opinii w mediach (23/54), analizę powracających klientów (22/54), czy ocenę jakości pracy przez kadrę zarządzającą (22/54). Skargi i reklamacje, stanowiące bezpośrednie, nieprzetworzone i zewnętrzne opinie, były analizowane

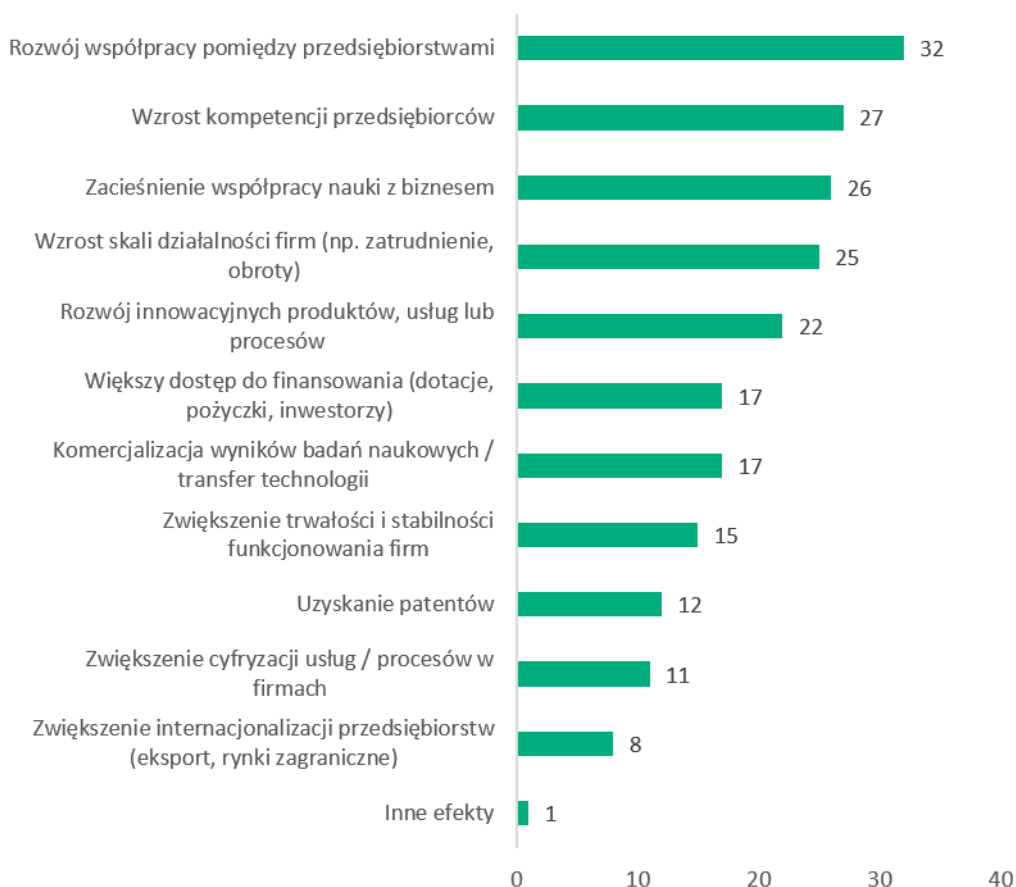
przez 15/54 podmioty. Tylko niewielka liczba (9/54) IOB poddawana została audytom zewnętrznym / certyfikacji jakości.

Należy zatem zwrócić uwagę, że ewaluacja działalności wielkopolskich IOB w aspekcie jakości świadczonych usług oparta jest głównie na własnych sposobach monitoringu i wewnętrznej analizie danych. Nie jest to jednak problem, jeśli monitoring prowadzony jest w sposób systematyczny i zakładający przynajmniej podstawowy poziom rygoryzmu metodologicznego. Poza tym, kluczowe z punktu widzenia rzeczywistej poprawy jakości świadczonych usług jest to, czy badane IOB faktycznie wykorzystują pozyskiwane dzięki monitoringowi dane do tego, by wprowadzać w prowadzonej działalności określone korekty.

5.1.10 Efekty działalności IOB, w tym w zakresie upowszechniania innowacji, transferu technologii oraz cyfryzacji w gospodarce

Najważniejszym aspektem działalności IOB w regionie są uzyskane przez nie efekty. Jakkolwiek trudnym zadaniem byłby obiektywny, przeprowadzony w jednolity sposób wobec całości ekosystemu innowacji, pomiar takich efektów, swoisty wgląd dają informacje zebrane od samych IOB. Na poniższym wykresie zebrano zadeklarowane w badaniu efekty, jakie sektor otoczenia biznesu uzyskuje w wyniku prowadzonej przez siebie działalności.

Wykres 14. Efekty uzyskiwane przez IOB w wyniku swojej działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

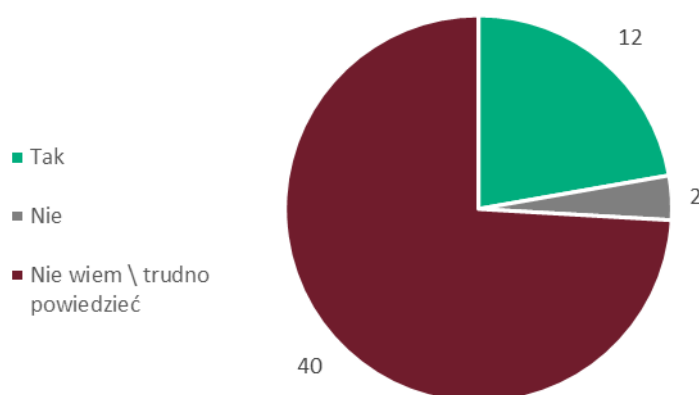
Jako najczęstszy (32/54) efekt swojej działalności, badane IOB wskazywały rozwój współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Stosunkowo często efektami pracy tych podmiotów są także: wzrost kompetencji przedsiębiorców (27/54), zacieśnienie współpracy nauki z biznesem (26/54), wzrost skali działalności firm (25/54) czy rozwój innowacyjnych produktów, usług bądź procesów (22/54). Wielkopolskie IOB wspierają przedsiębiorstwa przede wszystkim w budowaniu sieci współpracy oraz podnoszeniu jakości i/lub skali działalności firm. W niektórych przypadkach zwiększają także dostęp do finansowania (17/54), czy pomagają w komercjalizacji efektów pracy (17/54) lub zwiększają trwałość i stabilność firm (15/54). Najrzadziej natomiast efektami pracy badanych IOB jest zwiększenie internacjonalizacji przedsiębiorstw (8/54).

Zestawiając powyższą strukturę efektów uzyskiwanych przez badane IOB z analizowaną w początkowej części niniejszego rozdziału strukturą świadczonych usług i funkcji realizowanych przez sektor otoczenia biznesu, uprawnione jest sformułowanie wniosku o spójności tych dwóch wymiarów analizy. Innymi słowy, efekty uzyskiwane przez wielkopolskie IOB w ramach prowadzonej działalności stanowią trafne odzwierciedlenie profilu podejmowanych przez nie działań.

5.1.11 Plany rozwoju oferty usługowej

Powyższa analiza oferty usługowej odnosiła się do działalności bieżącej. Jej uzupełnieniem są dane odnoszące się do zamiarów wprowadzenia przez IOB nowych usług dla przedsiębiorstw w perspektywie najbliższych 3 lat.

Wykres 15. Zamiar wprowadzenia nowych usług dla przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 3 lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Przedstawiciele wielkopolskich IOB zapytani o zamiar wprowadzenia nowych usług dla przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 3 lat w zdecydowanej większości (40/54) nie potrafili określić, czy tego typu zmiany będą wdrażane. Jednocześnie jednak warto wspomnieć, że stosunkowo więcej respondentów potwierdziło (12/54) taką możliwość niż ją zanegowało (2/54), co może stanowić pozytywny wskaźnik – należy przypuszczać, że przynajmniej część „niezdecydowanych” IOB również ostatecznie wprowadzi nowe usługi do swojej oferty. Poza tym, fakt rzeczonoego niezdecydowania większości badanych IOB w kwestii wprowadzenia ewentualnych nowych usług nie musi koniecznie świadczyć o braku strategicznego planowania w sektorze otoczenia biznesu w Wielkopolsce, ale może stanowić odzwierciedlenie świadomości dużej dynamiki zmian w gospodarce regionu, kraju i świata, co wymaga od IOB raczej

elastycznego i zwinnego dostosowywania się do tych zmian niż planowania i konstruowania swojej oferty usługowej w relatywnie długim horyzoncie czasowym.

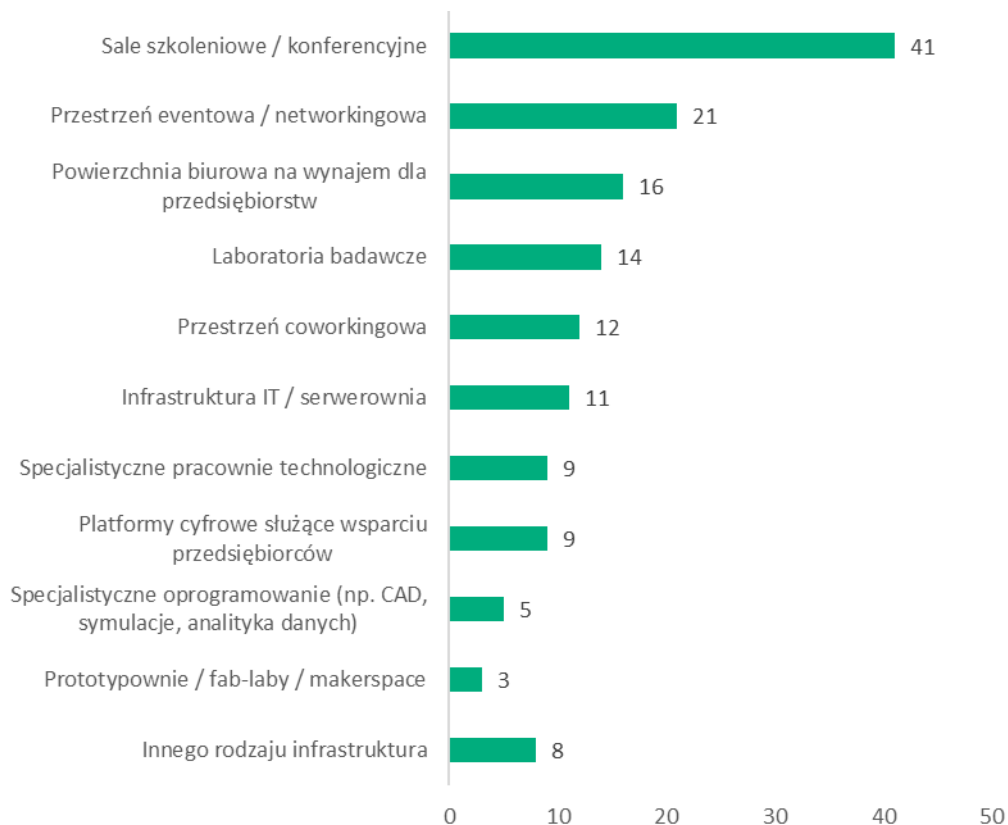
Jeśli chodzi o te instytucje, które potwierdziły, że w perspektywie najbliższych 3 lat mają w planach lub rozważają wprowadzenie nowych usług dla przedsiębiorstw wskazywano m.in. na takie usługi jak: usługi diagnostyczno-badawcze, szkolenia i kursy zawodowe, poręczenia, usługi w zakresie cyberbezpieczeństwa i wykorzystywania narzędzi sztucznej inteligencji, udostępnienie dodatkowej infrastruktury dla klientów wybranych branż, wspieranie działań i/lub innowacji wpisujących się inteligentne specjalizacje, usługi arbitrażu i mediacji, usługi proinnowacyjne z zakresu efektywności energetycznej, usługi prorozwojowe z zakresu marketingu, usługi wsparcia eksperckiego dla branży turystycznej. Należy w związku z tym stwierdzić, że nie mamy tutaj raczej do czynienia z planami wprowadzania usług nowych z punktu widzenia oferty całego sektora otoczenia biznesu w Wielkopolsce, ale raczej z wdrażaniem usług nowych z punktu widzenia konkretnej IOB, ewentualnie z kierunkowaniem usług do nowych kategorii odbiorców (np. konkretnych branż).

5.2 Zasoby infrastrukturalne i kadrowe IOB

5.2.1 Wyposażenie IOB w infrastrukturę na rzecz realizacji usług

Istotny aspekt analizy stanu IOB w Wielkopolsce odnosi się do identyfikacji i oceny zasobów infrastrukturalnych (w tym: określenia potrzeb w zakresie uzupełnienia tych zasobów lub ich rozbudowy) i kadrowych (w tym: określenia działań podejmowanych na rzecz podnoszenia kwalifikacji i umiejętności kadr oraz określenia potrzeb w tym zakresie). W pierwszej kolejności przedstawiono dane obrazujące rodzaj posiadanej przez badane instytucje infrastruktury służącej realizacji usług na rzecz przedsiębiorstw.

Wykres 16. Rodzaj posiadanej infrastruktury służącej realizacji usług na rzecz przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

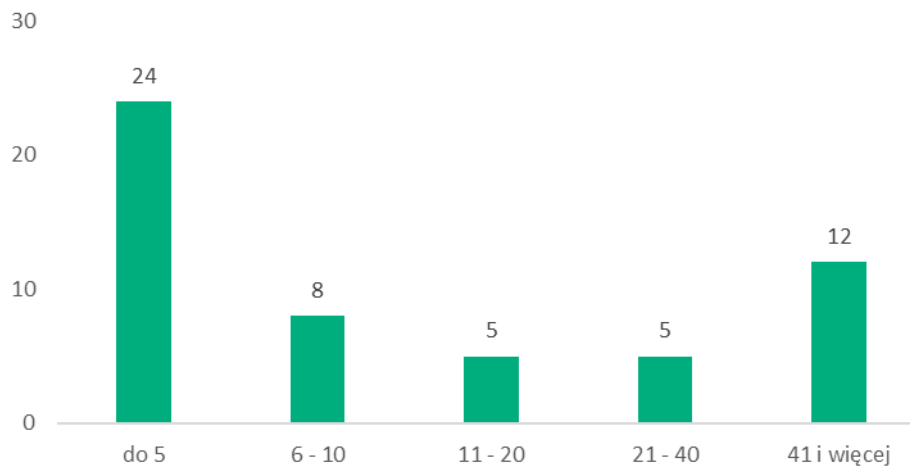
Wśród infrastruktury, która jest wykorzystywana w celu realizacji usług na rzecz przedsiębiorstw, wielkopolskie IOB najczęściej (41/54) wskazywały na sale szkoleniowe / konferencyjne. Ponad jedna trzecia (21/54) podmiotów posiada również przestrzeń eventową bądź networkingową, a ponad jedna czwarta powierzchnię biurową na wynajem (16/54) czy laboratoria badawcze (14/54). Stosunkowo rzadko posiadana infrastruktura w IOB obejmuje takie zasoby jak: infrastruktura IT / serwerownia (11/54), specjalistyczne pracownie (9/54), platformy cyfrowe (9/54), specjalistyczne oprogramowanie (5/54) czy prototypownie / fab-laby / makerspace (3/54). Wśród innych rodzajów zasobów infrastrukturalnych wskazywanych incydentalnie przez badane IOB znajdują się z kolei m.in.: infrastruktura produkcyjna, infrastruktura magazynowa i logistyczna, niezabudowane place. Cztery badane IOB nie wykazały żadnej infrastruktury.

Powyższy rozkład wyposażenia infrastrukturalnego jest adekwatny do rodzajów IOB występujących w regionie, ponieważ tylko niektóre funkcjonują w oparciu o infrastrukturę udostępnianą klientom. Szczególnie dotyczy to infrastruktury laboratoryjnej, której wykorzystanie związane jest z pracami badawczo-rozwojowymi, prowadzonymi przez same IOB na rzecz klientów lub przedsiębiorstwa je wynajmujące. Ponadto należy zwrócić uwagę, że dominujące rodzaje posiadanej infrastruktury odpowiadają zidentyfikowanym wcześniej kluczowym obszarom aktywności usługowej sektora otoczenia biznesu (szkolenia, doradztwo, networking), co uprawnia do sformułowania wniosku, że wielkopolskie IOB dysponują infrastrukturą odpowiednią do głównego profilu prowadzonej przez siebie działalności kierowanej do przedsiębiorstw.

5.2.2 Zatrudnienie i kwalifikacje pracowników IOB

Drugi rodzaj zasobów analizowanych w odniesieniu do wielkopolskich IOB to zasoby kadrowe, które oceniono zarówno w aspekcie ilościowym (liczba pracowników), jak i jakościowym (zakres kwalifikacji posiadanych przez pracowników). Na poniższym wykresie przedstawiono dane odnoszące się do liczby pracowników ogółem zatrudnionych w badanych instytucjach.

Wykres 17. Liczba pracowników ogółem zatrudnionych w IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Jeśli analizowalibyśmy potencjał kadrowy wielkopolskich IOB w oparciu o klasyfikację sektora przedsiębiorstw mielibyśmy więc do czynienia z wyraźną dominacją małych podmiotów, tj. takich, w których wielkość personelu nie przekracza 49 osób – w badanej grupie aż 42 podmioty należą do tej kategorii. Uwzględniając jednak także kategorię, którą w przypadku sektora firm stanowią mikroprzedsiębiorstwa (nie więcej niż 9 zatrudnionych) okaże się, że aż 31 badanych instytucji moglibyśmy potraktować jako „mikro-IOB”. Trudno mówić więc o tym, że mamy do czynienia ze znaczącym ilościowym potencjałem kadrowym wielkopolskich IOB i tym większego znaczenia nabiera w związku z tym sposób zarządzania tym potencjałem oraz merytoryczne przygotowanie pracowników do realizacji zadań stanowiących przedmiot działalności badanych instytucji.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane o strukturze zatrudnienia w badanych instytucjach w podziale na poszczególne kategorie pracowników. Należy jednak zauważyć, że ze względu na fakt, iż wśród badanych IOB znajdują się pojedyncze podmioty, które cechuje relatywnie duży poziom zatrudnienia (tj. wynoszący co najmniej 100 pracowników), które zawyżają uśrednioną wielkość zatrudnienia w badanej grupie, powyższe wartości mogą kreować mylne wrażenie o rzeczywistym potencjale kadrowym sektora otoczenia biznesu w Wielkopolsce. Z tego powodu przeprowadzono analizę, która bazuje nie na średnim poziomie zatrudnienia, lecz jego medianie⁵⁷.

⁵⁷ Mediana jest miarą opisu statystycznego, która dzieli analizowany zbiór danych na dwie równe części, co oznacza, że połowa przypadków w analizowanym zbiorze jest większa statystyczna określająca wartość, która dzieli uporządkowany zbiór danych na dwie równe części – z obserwowanymi wartościami, które znajdują się powyżej i poniżej mediany; zaletą mediany – użyteczną w przypadku niniejszej analizy – jest jej niewrażliwość na wartości skrajne występujące w analizowanym zbiorze danych.

Wykres 18. Mediana liczby zatrudnionych osób z poszczególnych kategorii pracowników



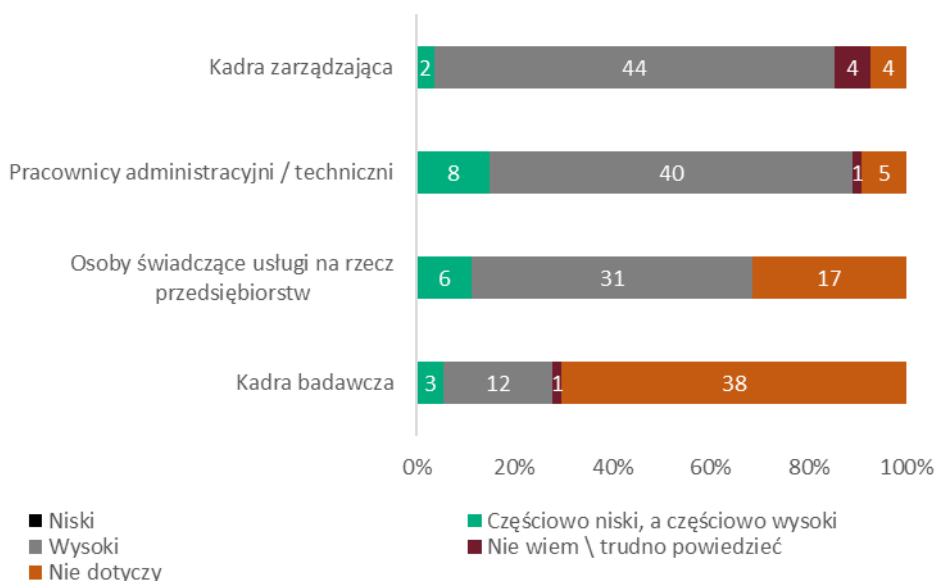
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

W przypadku analizowanej grupy mediana ogólnego poziomu zatrudnienia wyniosła 7 osób. Innymi słowy, dokładnie połowa zatrudnia 7 lub mniej oraz 7 lub więcej pracowników. W odniesieniu do pozostałych kategorii mediana wielkości zatrudnienia wyniosła odpowiednio: kadra zarządzająca – 2; pracownicy administracyjni / techniczni – 3; pracownicy świadczący usługi na rzecz przedsiębiorstw – 3; kadra badawcza – 0.

Z powyższej analizy wynika więc, że trzon kadry badanych IOB stanowią pracownicy świadczący usługi na rzecz przedsiębiorstw oraz pracownicy administracyjni bądź techniczni, gdzie wartość mediany odnoszącej się do wielkości zatrudnienia okazała się największa. Z punktu widzenia realizacji zadań związanych ze wsparciem dla sektora przedsiębiorstw taka sytuacja wydaje się być korzystna, gdyż pozwala w sposób optymalny wykorzystać zasoby kadrowe do podejmowania przez IOB działań zorientowanych na pomoc wielkopolskim firmom. Ze specyficzną sytuacją mamy do czynienia w przypadku kadry badawczej – zerowa wartość mediany oznacza, że fakt uwzględnienia w ramach swojego personelu pracowników badawczych dotyczy relatywnie niewielkiej liczby badanych podmiotów.

Jak wspomniano wcześniej, analiza potencjału kadrowego dotyczy nie tylko jego wymiaru ilościowego, ale także jakościowego. Do tego wymiaru odnoszą się, prezentowane poniżej, dane obrazujące to, w jaki sposób oceniany jest w badanych instytucjach poziom kwalifikacji pracowników z poszczególnych kategorii.

Wykres 19. Ocena poziomu kwalifikacji pracowników z poszczególnych kategorii



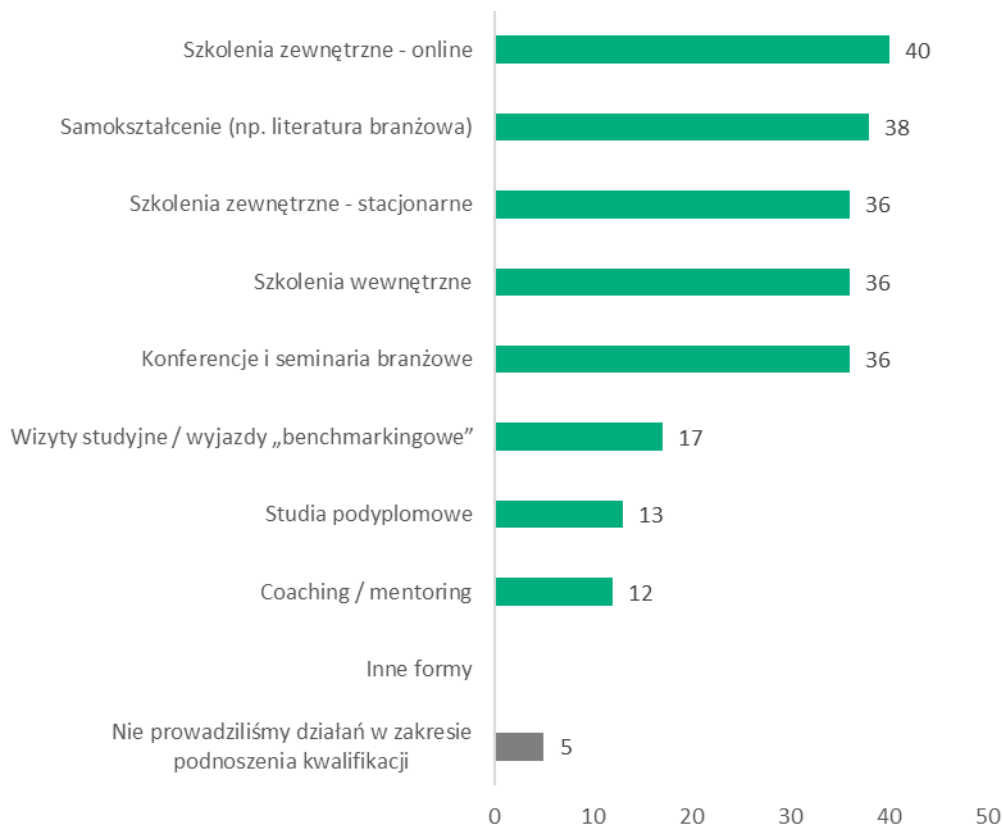
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Zarówno przedstawiciele kadry zarządzającej (44/54), pracowników administracyjnych oraz technicznych (40/54), jak i osoby świadczące usługi na rzecz przedsiębiorstw (31/54) zostały w przypadku większości badanych IOB określone jako wysoko wykwalifikowane. Podobne zjawisko wysokich kwalifikacji można również zaobserwować w przypadku kadry badawczej (12/54) – w tym przypadku jednak duża część IOB (38/54) w ogóle nie posiada personelu o takim charakterze.

Na podstawie powyższych deklaracji przedstawicieli badanych instytucji można stwierdzić, że wielkopolskie IOB charakteryzują się wysoko wykwalifikowaną kadram – w przypadku wszystkich analizowanych kategorii pracowników mamy do czynienia z wyraźną dominacją ocen wskazujących na wysoki poziom kwalifikacji pracowników. W odniesieniu do żadnego z badanych podmiotów nie oceniono poziomu kwalifikacji pracowników jako niskiego, a incydentalnie deklarowano wewnętrzne zróżnicowanie poziomu kwalifikacji danej kategorii, polegające na tym, iż częściowo poziom ten oceniono jako wysoki, a częściowo jako niski.

Uzupełnieniem powyższych danych są informacje o aktywności wielkopolskich IOB w obszarze podnoszenia jakości personelu. Na poniższym wykresie zobrazowano skalę stosowania w ciągu ostatnich 3 lat wybranych form podnoszenia kwalifikacji pracowników badanych instytucji.

Wykres 20. Formy podnoszenia kwalifikacji pracowników stosowane w IOB w ciągu ostatnich 3 lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Respondenci badania poproszeni o wskazanie form podnoszenia kwalifikacji pracowników IOB, stosowanych w ciągu ostatnich 3 lat, najczęściej wskazywali na: szkolenia zewnętrzne w formie online (40/54), samokształcenie (38/54), szkolenia zewnętrzne w formie stacjonarnej (36/54), szkolenia wewnętrzne (36/54) oraz konferencje i seminaria branżowe (36/54). Pozostałe formy podnoszenia kwalifikacji były wskazywane zdecydowanie rzadziej, a w przypadku 5/54 IOB nie były w ciągu ostatnich 3 lat prowadzone żadne działania podnoszące kwalifikacje. Najistotniejszą formą zwiększania kwalifikacji pracowników IOB są zatem szkolenia prowadzone w różnych formach, podczas gdy formy takie jak studia podyplomowe (13/54) czy coaching / mentoring (12/54) są wykorzystywane zdecydowanie rzadziej.

Korzystnie ocenić należy fakt, że 5 najczęściej deklarowanych przez respondentów stosowanych form podnoszenia kwalifikacji zostało wskazanych w każdym przypadku przez co najmniej dwie trzecie instytucji. Świadczy to o świadomości wielkopolskich IOB w zakresie konieczności dywersyfikacji działań rozwojowych w taki sposób, by dostosowywać je do specyfiki poszczególnych kategorii pracowników (tj. ich potrzeb i oczekiwań) oraz tematyki realizowanych działań rozwijających kadrę podmiotu.

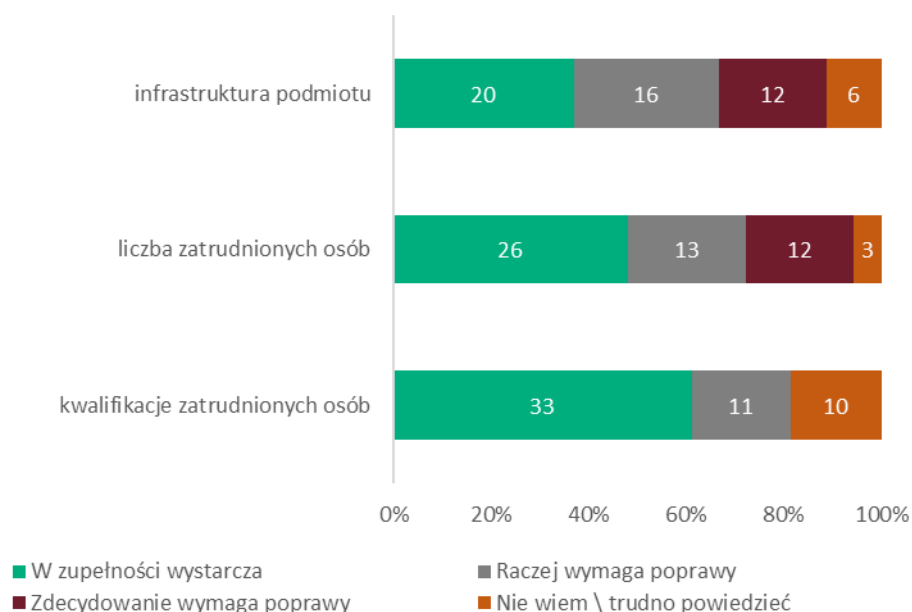
Pomimo że tylko w przypadku 5/54 IOB występuje sytuacja braku aktywności w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, fakt ten należy traktować jako sytuację niekorzystną. Trudno bowiem wyobrazić sobie taki profil IOB, który nie wymagałby od pracowników regularnego podnoszenia poziomu kwalifikacji. Pasywność w tym obszarze prowadzi, jeśli nie do zupełnego braku odpowiedniego przygotowania merytorycznego do trafnego i skutecznego świadczenia usług na

rzeczą sektora wielkopolskich firm, to przynajmniej do potencjalnej nieaktualności tego przygotowania ergo jego nieadekwatności do aktualnych potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstw.

5.2.3 Potrzeby rozwoju zasobów IOB

Podsumowaniem analizy odnoszącej się do poszczególnych rodzajów zasobów posiadanych przez badane IOB jest dokonana przez respondentów ocena wystarczalności tych zasobów.

Wykres 21. Ocena wystarczalności zasobów IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Ocena wystarczalności zasobów IOB została dokonana przez przedstawicieli tych podmiotów w podziale na: infrastrukturę podmiotu, liczbę zatrudnionych osób oraz kwalifikacje kadry. Badane instytucje zdają się charakteryzować wystarczającym zapleczem kwalifikacyjnym zatrudnionych osób (33/54 IOB oceniły je jako zupełnie wystarczające, a żadna instytucja nie dostrzega w tym obszarze zdecydowanej potrzeby poprawy). W przypadku dwóch pozostałych kategorii zasobów, poza dominującymi odpowiedziami stwierdzającymi pełną wystarczalność (liczba zatrudnionych osób – 26/54; infrastruktura podmiotu – 20/54), zwracają uwagę wskazania identyfikujące potrzebę poprawy. W odniesieniu do infrastruktury badanych instytucji potrzeba zmian dostrzeżona została w 28 IOB (w 12 instytucjach – zdecydowana, w 16 – umiarkowana), natomiast jeśli chodzi o liczbę pracowników – w 25 IOB (w 12 instytucjach potrzeba poprawy ma charakter zdecydowany, a w 13 umiarkowany).

W kontekście powyższych odpowiedzi stwierdzić należy, że jedynie w przypadku kwalifikacji zatrudnionych osób większość badanych IOB nie dostrzega potrzeby poprawy. W odniesieniu do dwóch pozostałych wymiarów oceny wystarczalności zasobów sytuacja jest nieco mniej korzystna, co nie zmienia faktu, że nadal dominują wśród wielkopolskich IOB podmioty oceniające zasoby infrastrukturalne czy wielkość kadry jako wystarczające. W badaniach jakościowych wskazano natomiast na problem utrzymania już posiadanej kadry. Doradcy często posiadają wiedzę i doświadczenie potrzebne również w przedsiębiorstwach komercyjnych (np. bankowość, firmy konsultingowe), które są w stanie zaoferować bardziej atrakcyjne wynagrodzenie.

Respondentów, którzy wskazali na konieczność poprawy zasobów infrastrukturalnych oraz jakościowej poprawy zasobów kadrowych poproszono o określenie najważniejszych potrzeb w tym zakresie. Jeśli chodzi o kwestię infrastruktury, to na podstawie analizy udzielonych odpowiedzi można wyróżnić kilka kluczowych obszarów potrzeb inwestycyjnych IOB. Potrzeby te obejmują następujące rodzaje infrastruktury sektora otoczenia biznesu:

1. Powierzchnie biurowe i siedziby IOB:

- **Własne siedziby i biura:** zakup lub budowa budynków na potrzeby własnej działalności.
- **Przestrzenie dla firm:** rozbudowa budynków pod wynajem dla rozwijających się podmiotów, w tym inkubatory przedsiębiorczości.
- **Coworking:** tworzenie i modernizacja powierzchni typu coworking, sprzyjających integracji i wsparciu firm na wczesnym etapie rozwoju.

2. Infrastruktura szkoleniowo-konferencyjna i networkingowa:

- **Salę szkoleniowe i konferencyjne:** budowa nowych i powiększanie istniejących sal oraz ich doposażenie w sprzęt multimedialny.⁵⁸
- **Przestrzenie specjalistyczne:** tworzenie studiów podcastowych oraz dużych przestrzeni eventowych.
- **Centra demonstracyjne:** budowa unikatowych centrów demonstracji technologii.

3. Specjalistyczna infrastruktura badawczo-laboratoryjna⁵⁹:

- **Kampusy i laboratoria:** budowa zintegrowanych kampusów badawczych oraz nowoczesnych laboratoriów spełniających określone wymogi akredytacyjne / standaryzacyjne.
- **Aparatura badawcza:** zakup specjalistycznego sprzętu do badań materiałowych, genetycznych, analitycznych oraz maszyn rolniczych dla stacji doświadczalnych.

4. Cyfryzacja i nowoczesne technologie (IT):

- **Sprzęt i sieć:** zakup komputerów, serwerów oraz modernizacja infrastruktury sieciowej i teleinformatycznej.
- **Oprogramowanie:** dostęp do płatnych licencji oraz specjalistycznego oprogramowania do pracy inżynierskich i analitycznych.

5. Modernizacja, dostępność i ekologia:

- **Termomodernizacja i remonty:** inwestycje w ocieplenie budynków, wymianę instalacji (np. wodociągowej) oraz ogólną modernizację wnętrza.
- **Dostępność:** dostosowanie budynków do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (windy, szerokie przejścia, oznaczenia dla osób niedowidzących / niewidomych).
- **Zielona energia:** montaż instalacji fotowoltaicznych, pomp ciepła oraz budowa ładowarek dla aut elektrycznych.

Jak wynika z powyższych odpowiedzi, potrzeby infrastrukturalne wielkopolskich IOB cechują się dużą różnorodnością. Badane instytucje otoczenia biznesu cechuje zapotrzebowanie na inwestycje infrastrukturalne, które zwiększą ich zdolność do świadczenia usług dla przedsiębiorców, inkubowania firm, prowadzenia działalności szkoleniowej, networkingowej, doradczej, badawczej i technologicznej. Najczęściej chodzi o inwestycje w przestrzenie biurowe,

⁵⁸ Należy zauważyć, że potrzebę tę zgłaszają wyłącznie IOB zlokalizowane poza dużymi ośrodkami miejskimi, gdzie brakuje takiej podstawowej infrastruktury.

⁵⁹ Należy podkreślić, że takie potrzeby zgłaszały jedynie IOB pracujące w ramach instytucji naukowo-badawczych, w których często trudno oddzielić jest działalność IOB od działalności naukowej.

coworkingowe, szkoleniowe i konferencyjne, uzupełnione o wyposażenie IT, sprzęt specjalistyczny oraz modernizację istniejących obiektów. W przypadku instytucji naukowo-badawczych, które też pełnią rolę IOB, zgłaszane są jako istotne inwestycje w zaawansowaną infrastrukturę badawczo-rozwojową, laboratoria, aparaturę i zaplecze umożliwiające transfer technologii do gospodarki. Podsumowując można stwierdzić, że instytucje chcą nie tylko poprawić standard własnego funkcjonowania (nowe przestrzenie biurowe, remonty, obniżenie kosztów utrzymania), ale także stworzyć lepsze zaplecze do wspierania przedsiębiorstw, inkubacji, rozwoju innowacji, cyfryzacji, transformacji energetycznej i współpracy nauki z biznesem, co ma charakter prorozwojowy i zwiększa potencjał IOB w świadczeniu wysokojakościowych usług dla firm.

Respondenci badań jakościowych podkreślają, że ważniejsza dla systemu IOB jest modernizacja i dostosowanie już istniejącej infrastruktury do zmieniających się potrzeb niż budowanie nowej infrastruktury od podstaw.

Poniżej przedstawiono z kolei dane odnoszące się do tego, jakiego rodzaju potrzeby identyfikowane są przez badane IOB w zakresie kwalifikacji personelu:

1. Zarządzanie projektami i pozyskiwanie finansowania:

- **Fundusze i granty:** umiejętności w zakresie pisania wniosków w konkursach grantowych oraz wiedzy na temat rozliczania dofinansowanych projektów.
- **Mechanizmy finansowania:** znajomość zasad aplikowania o środki krajowe i międzynarodowe oraz mechanizmów finansowania badań (np. Venture Capital, fundusze publiczne).
- **Zarządzanie projektami:** zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi, innowacyjnymi oraz projektami o charakterze aplikacyjnym.

2. Wiedza w zakresie transferu technologii i wsparcia innowacji:

- **Własność intelektualna:** kompetencje w zakresie ochrony własności intelektualnej.
- **Komercjalizacja:** umiejętności analizy rynku, identyfikacji potencjału technologii oraz prowadzenia negocjacji i zawierania umów licencyjnych.
- **Tworzenie modeli biznesowych:** tematyka modelowania biznesowego (np. Business Model Canvas) oraz pitchingu (prezentacji oferty technologicznej).

3. Kompetencje cyfrowe i technologiczne:

- **Nowoczesne technologie:** wiedza i umiejętności w zakresie technologii przetomowych oraz cyberbezpieczeństwa.
- **Narzędzia specjalistyczne:** umiejętności w zakresie obsługi programów graficznych, narzędzi social media oraz zaawansowanej wizualizacji danych.
- **Ogólna problematyka dotycząca cyfryzacji:** ogólne kompetencje cyfrowe personelu instytucji.

4. Specjalistyczna wiedza merytoryczna i uprawnienia:

- **Efektywność energetyczna i ekologia:** uprawnienia z zakresu termowizji, mykologii budowlanej oraz wiedza o zmianach w przepisach dotyczących Zielonej Gospodarki (ESG, GOZ).
- **Prawo i administracja:** znajomość Prawa Zamówień Publicznych, orientacja w zakresie przepisów o pomocy publicznej / *de minimis* oraz wiedza dotycząca prawa budowlanego.

- **Specyficzne wymagania zawodowe:** uprawnienia zawodowe (projektowe i wykonawcze) niezbędne do pełnienia roli generalnego wykonawcy lub uczestnictwa w procedurach przetargowych.

5. **Umiejętności biznesowe, miękkie i językowe:**

- **Sprzedaż i negocjacje:** umiejętności handlowe i negocjacyjne oraz dotyczące budowania relacji z inwestorami.
- **Komunikacja międzynarodowa:** umiejętności językowe umożliwiające swobodną współpracę w międzynarodowych konsorcjach projektowych i przygotowywanie dokumentacji dotyczącej przedsięwzięć o zasięgu ponadkrajowym.
- **Administracja i organizacja:** wiedza i kwalifikacje w obszarach: kadrowo-płacowym, księgowości, marketingu oraz zarządzania czasem.

Na podstawie powyższych danych stwierdzić więc należy, że badane IOB dostrzegają braki jakościowe personelu odnoszące się do kwalifikacji, które pozwalają łączyć trzy funkcje: skuteczne zarządzanie projektami i finansowaniem, profesjonalne świadczenie usług doradczych dla firm oraz rozwijanie bardziej zaawansowanych usług innowacyjnych i technologicznych. Najważniejsze zidentyfikowane luki dotyczą kompetencji: projektowo-grantowych, cyfrowych, komercjalizacyjnych, sprzedażowo-marketingowych, prawno-regulacyjnych, ale także określonych specjalistycznych kwalifikacji o charakterze technicznym.

Dodatkowe informacje przekazane przez respondentów wskazują, że poza kwestią konkretnych braków merytorycznych w obszarze wiedzy i kwalifikacji personelu badanych IOB mamy w tym obszarze do czynienia jeszcze z dwoma problemami: (1) potrzeba ciągłego aktualizowania wiedzy pracowników ze względu na fakt, że wiele deficytów kompetencyjnych wynika ze zmian technologicznych, regulacyjnych i rynkowych, (2) trudności w zastępowalności kluczowych ekspertów oraz luki w sieci zewnętrznych partnerów i współpracowników, którzy mogliby wspierać personel IOB w specjalistycznych dziedzinach.

Natomiast badania jakościowe wskazują, że najważniejsze kompetencje potrzebne w przyszłości związane są z tzw. **kompetencjami miękkimi**, do których respondenci zaliczają m.in. elastyczność i otwartość na zmiany, umiejętności analityczne, umiejętność prowadzenia dialogu i konstruktywnej dyskusji, zaangażowanie i orientacja na klienta. W przypadku wielu IOB podkreślano, że nie jest potrzebna szczegółowa wiedza z poszczególnych dziedzin ekonomii, zarządzania czy technologii co dobra ogólna orientacja we wszystkich tych dziedzinach, tak aby doradca z IOB pełnił rolę tzw. „lekarza pierwszego kontaktu”, który trafnie zdiagnozuje potrzebę i skieruje do odpowiedniego specjalisty lub instytucji.

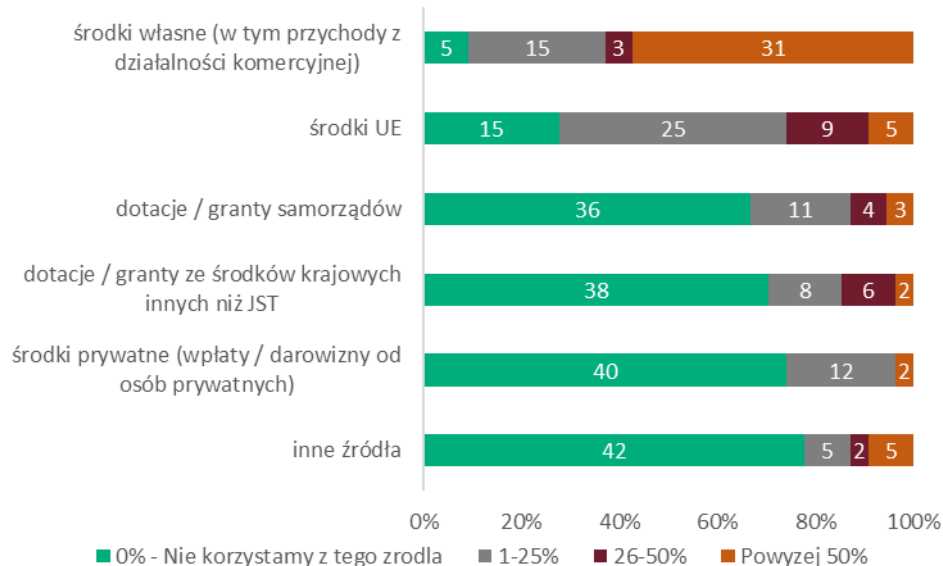
5.3 Źródła finansowania IOB

Istotnym elementem oceny potencjału wielkopolskich IOB jest analiza struktury źródeł finansowania działalności tych podmiotów, z jednoczesnym określeniem stopnia uzależnienia funkcjonowania sektora otoczenia biznesu od finansowania zewnętrznego. Badanie wykazało, że wielkopolskie IOB przede wszystkim korzystają ze środków własnych, w tym uzyskiwanych w ramach usług komercyjnych. Nie można więc mówić o wysokim stopniu uzależnienia się od środków zewnętrznych. Oznacza to, że IOB skutecznie dostosowały się do zmniejszającej się podaży środków grantowych. W badaniach jakościowych potwierdzono, że ciągłość funkcjonowania instytucji w warunkach fluktuacji dostępności finansowania publicznego jest zachowywana. Natomiast obraz ten należy uzupełnić o negatywne zjawisko, polegające na świadczeniu w ramach projektów finansowanych z UE określonych, potrzebnych z punktu

widzenia potrzeb MŚP lub regionu, usług tylko w okresie realizacji tych projektów. Zmienność dostępności konkretnych usług nie służy przejrzystości systemu wsparcia w oczach MŚP.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tego, w jakim stopniu badane instytucje wykorzystują poszczególne źródła finansowania swojej działalności.

Wykres 22. Szacunkowy udział poszczególnych źródeł finansowania działalności IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

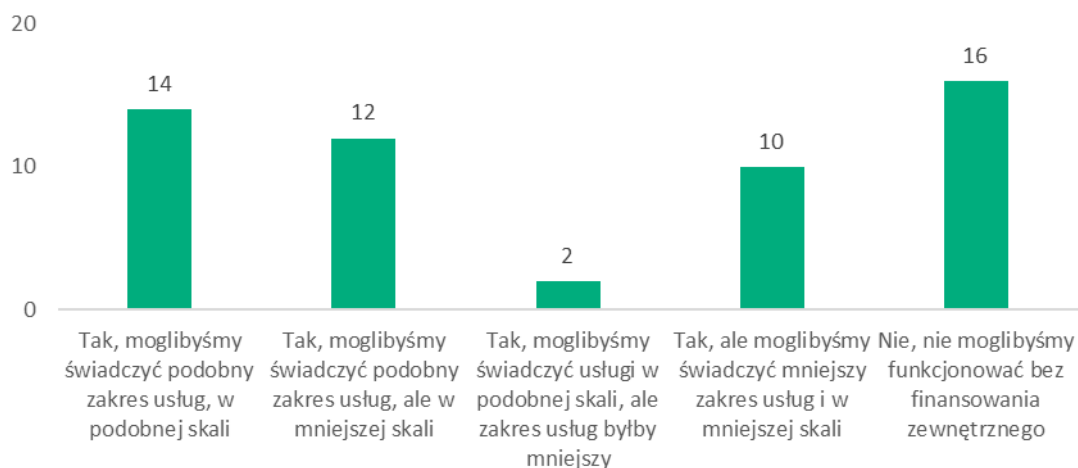
Zapytani o szacunkowy udział poszczególnych źródeł finansowania działalności IOB, respondenci w większości (31/54) wskazali na dominujący (powyżej 50%) udział środków własnych, w tym: przychodów z działalności komercyjnej. Jest to jednocześnie jedyna kategoria źródeł finansowania, która stanowi ponad 50% finansowania w znaczącej liczbie badanych IOB – przykładowo środki UE stanowią większość udziału już w przypadku jedynie 5/54 podmiotów, a w odniesieniu do kolejnych źródeł finansowania liczba ta jest jeszcze mniejsza. Jednocześnie, dwa powyższe źródła finansowania są najczęściej wykorzystywanymi w działalności IOB. Środki własne stanowiły również 26-50% finansowania działalności 3/54 podmiotów i 1-25% finansowania 15/54 podmiotów. Środki UE natomiast stanowiły 26-50% finansowania działalności 9/54 podmiotów i 1-25% u 25/54 podmiotów.

Należy zwrócić uwagę, że pozostałe kategorie źródeł finansowania nie są wykorzystywane przez większość IOB. Taka deklaracja braku korzystania padła w przypadku 36/54 podmiotów, jeśli chodzi o dotacje i/lub granty samorządowe, 38/54 w odniesieniu do dotacji i/lub grantów ze środków krajowych innych niż JST, 40/54 w relacji do środków prywatnych (wpłaty i/lub darowizny od osób prywatnych). Aż 42/54 respondentów nie potwierdziło także korzystania ze źródeł innych niż wymienione, co oznacza, że w zdecydowanej większości ich profil finansowania bazuje na wcześniej wymienionych źródłach.

W związku z powyższym środki własne stanowią główne lub co najmniej istotne źródło finansowania dla większości podmiotów. Istotnym źródłem są również środki UE, natomiast pozostałe źródła finansowania dla mniejszej części IOB traktować należy jako źródło dodatkowe. Z punktu widzenia stabilności finansowej badanych instytucji korzystnie ocenić należy fakt, iż bazują one przede wszystkim na środkach własnych. Istotnym uzupełnieniem są środki UE, które

pozostają głównym zewnętrznym źródłem finansowania prowadzonej działalności. Przy bardzo ograniczonych możliwościach wspierania IOB zaplanowanych w programach UE, można zauważyć że wielkopolskie IOB są skuteczne w pozyskiwaniu środków finansowych z tego źródła nawet jeśli nie jest ono dedykowane temu sektorowi. Ograniczone korzystanie z innych zewnętrznych źródeł finansowania może wynikać z braku możliwości ich pozyskiwania.

Wykres 23. Ocena możliwości funkcjonowania IOB bez finansowania zewnętrznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Tylko co czwarty (14/54) respondent reprezentujący IOB stwierdził w badaniu, że bez finansowania zewnętrznego jego podmiot mógłby świadczyć podobny zakres usług i w podobnej skali. Innymi słowy, dla takiej liczby badanych podmiotów ewentualne „odcięcie” od zewnętrznego finansowania nie miałoby istotnego znaczenia dla prowadzonej działalności. Odwrotnego zdania (brak możliwości funkcjonowania bez finansowania zewnętrznego) było nieco więcej (16/54) respondentów, a rzadziej niż co piąty (10/54) uczestnik stwierdzał, że działalność w sytuacji braku finansowania byłaby możliwa, ale w mniejszym zakresie i skali. Powyższe oznacza jednocześnie, że dla prawie połowy IOB (26/54) brak finansowania zewnętrznego wpłynąłby bardzo negatywnie na jego działalność. Jeśli zebrać również odpowiedzi mówiące o zmianach w skali i/lub zakresie usług, można stwierdzić, że dla prawie połowy podmiotów (24/54) brak finansowania utrudniłby, ale nie zagroziłby ich działalności.

Zestawiając niniejsze dane z wcześniej analizowanymi informacjami o szacunkowym udziale poszczególnych źródeł finansowania możemy stwierdzić, że choć zewnętrzne źródła nie stanowią dominującego komponentu finansowania działalności wielkopolskich IOB, to jednak dla większości z nich brak zewnętrznych środków finansowych generowałby określone turbulencje w prowadzonej działalności: od konieczności modyfikacji zakresu i / lub skali realizowanych usług aż po brak możliwości dalszego funkcjonowania.

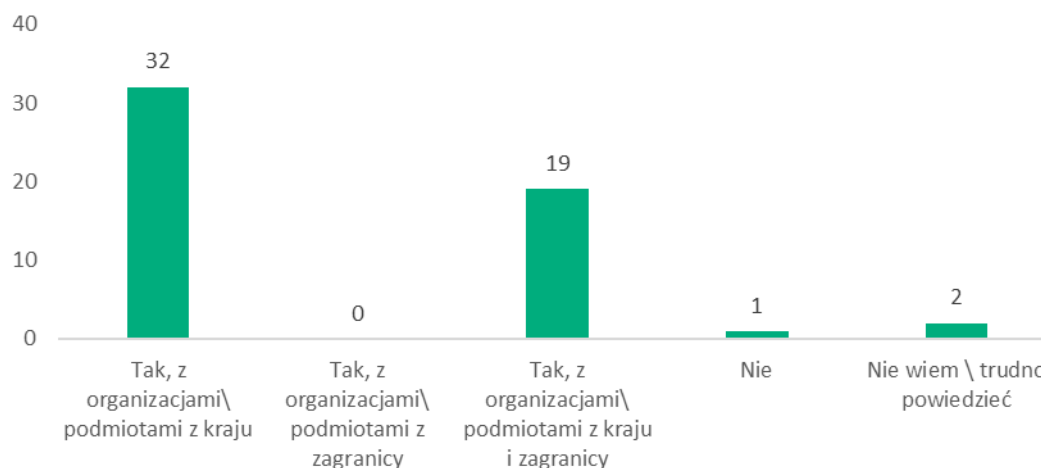
5.4 Powiązania i współpraca IOB z innymi podmiotami

Instytucje otoczenia biznesu traktować należy jako elementy szerszego ekosystemu wspierania sektora przedsiębiorstw. Dlatego bardzo ważnym wymiarem opisu prowadzonej przez nie działalności jest ich otwartość oraz aktywność we współpracy z innymi aktorami współtworzącymi ten ekosystem. Badanie ilościowe wykazuje, że wielkopolskie IOB w większości są otwarte na współpracę i podejmują ją w praktyce. Badanie jakościowe potwierdza wyniki

badania ilościowych: respondenci wskazują na potrzebę i wartość współpracy, zarówno w tworzeniu synergii efektów, wzajemne uczenie się i standaryzację usług oraz ułatwienie odbiorcom usług orientację w systemie IOB. Respondenci wskazują na konkretne przypadki takiej współpracy, jednocześnie podkreślając niewystarczający jej poziom. Odczuwają oni potrzebę koordynacji współpracy sieciowej oraz systemowego podejścia do niej.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tego jak kształtuje się współpraca badanych IOB z podmiotami pozagospodarczymi, zarówno z kraju, jak i zagranicy.

Wykres 24. Podejmowanie przez IOB współpracy z podmiotami pozagospodarczymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Większość IOB (32/54), których przedstawiciele wzięli udział w badaniu potwierdziło podejmowanie współpracy z podmiotami pozagospodarczymi pochodzącymi z Polski. W części IOB (19/54) potwierdzono również kooperację z tego typu podmiotami zarówno z kraju, jak i zagranicy. Tylko jedna badana instytucja jednoznacznie wskazała na brak jakiegokolwiek współpracy z podmiotami pozagospodarczymi.

Zaangażowanie we współpracę badanych IOB ocenić należy pozytywnie, szczególnie jeśli mówimy o współpracy krajowej. To, że w przypadku współpracy z podmiotami z kraju współdziałanie jest wyraźnie częstsze, nie powinno być jednak traktowane jako krytyczny problem funkcjonowania sektora otoczenia biznesu w Wielkopolsce. Trzeba bowiem wziąć pod uwagę, że choć współpraca z partnerami zewnętrznymi z reguły rozwija potencjał organizacji, poszerza jej możliwości działania, czy daje szansę na transfer wiedzy, to dla osiągnięcia tych rezultatów nie zawsze niezbędna jest kooperacja o zasięgu międzynarodowym. Użyteczność nawiązywanej współpracy należy raczej mierzyć stopniem wzajemnego dopasowania się partnerów i uzupełnienia swoich potencjałów, a jej zasięg wydaje się mieć relatywnie mniejsze znaczenie.

Na poniższym wykresie doprecyzowano obraz współpracy badanych IOB z zewnętrznymi podmiotami pozagospodarczymi określając ich rodzaj.

Wykres 25. Rodzaj podmiotów pozagospodarczych, z którymi podejmowano współpracę



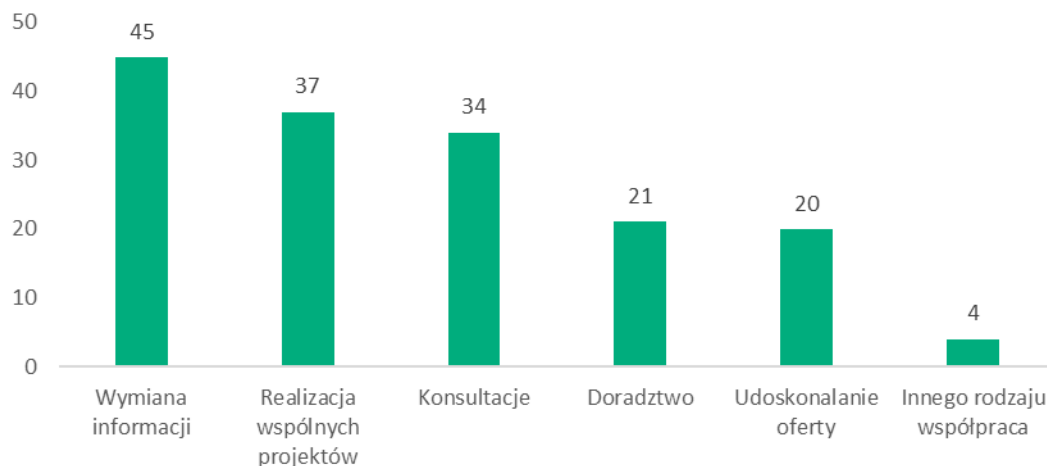
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=51; pytanie zadane jeśli zadeklarowano współpracę; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Prawie wszystkie IOB (51/54), których przedstawiciele wzięli udział w badaniu podejmowały współpracę z podmiotami pozagospodarczymi, w tym najczęściej z JST (39/51) oraz izbami gospodarczymi i/lub przemysłowymi (31/51). Stosunkowo często współpraca nawiązywana była również z agencjami rozwoju regionalnego i lokalnego (25/51), inkubatorami przedsiębiorczości (22/51) czy ośrodkami, centrami wsparcia przedsiębiorczości bądź biznesu (22/51). Rządziej wielkopolskie IOB kooperują natomiast z funduszami czy organizacjami pracodawców. Tylko 4 IOB ekosystemu start-upowego współpracuje z funduszami kapitału zaangażowanego, wśród nich nie ma żadnego CTT czy innej jednostki powiązanej z uczelnią. Pośród innych partnerów pojedyncze badane instytucje wskazywały jeszcze dodatkowo na: jednostki administracji centralnej, ośrodki naukowe i akademickie, szkoły, organizacje zawodowe, ośrodki doradztwa rolniczego, organizacje pozarządowe.

Głównym pozagospodarczym kooperantem badanych IOB są jednostki samorządu terytorialnego oraz inne instytucje otoczenia biznesu. Ten pierwszy typ partnerów świadczy – co uznać należy za okoliczność korzystnie oddziałującą na prowadzenie działalności przez IOB – o dobrym osadzeniu badanych podmiotów w otoczeniu lokalnym i / lub regionalnym. Z kolei częsta współpraca z innymi IOB wskazuje, że sektor otoczenia biznesu działa w większym stopniu w formule kooperacyjno-synergicznej niż konkurencyjnej (choć bez wątplenia w sytuacji lokalnie dużego zagęszczenia instytucji o zbliżonym profilu i ofercie element konkurencyjności o klientów będzie również występował).

Ostatni wątek problemowy odnoszący się do kwestii współpracy badanych IOB z podmiotami pozagospodarczymi dotyczy charakteru nawiązywanej kooperacji.

Wykres 26. Charakter współpracy z podmiotami pozagospodarczymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=51; pytanie zadawane jeśli zadeklarowano współpracę; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

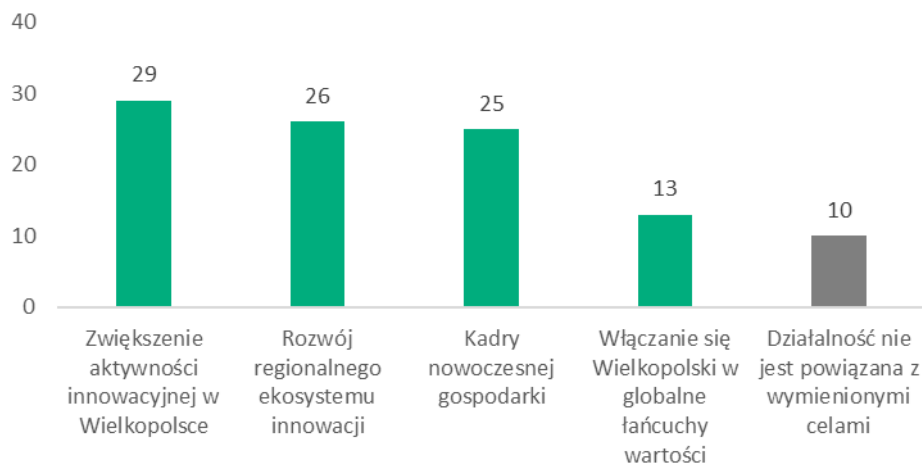
Współpraca z podmiotami pozagospodarczymi (jak podkreślono wcześniej, 51/54 IOB zadeklarowało tego typu aktywność) sprowadza się najczęściej do wymiany informacji (45/51), realizacji wspólnych projektów (37/51) czy prowadzenia konsultacji (34/51). Stosunkowo rzadziej współpraca miała charakter doradztwa (21/51) czy udoskonalania oferty (20/51). Inne, wskazywane incydentalnie, formy współpracy dotyczyły: współpracy w zakresie wspólnego świadczenia usług poręczeniowych, prowadzenia szkoleń oraz pozyskiwania zewnętrznego finansowania.

W kontekście powyższych danych podkreślić należy stosunkowo częstą realizację wspólnych projektów przez wielkopolskie IOB i podmioty pozagospodarcze, gdyż prowadzenie wspólnych przedsięwzięć stanowi najbardziej zaawansowaną i potencjalnie korzystną dla obu stron formę kooperacji. Z drugiej strony, to że ta forma współpracy deklarowana jest rzadziej niż – najczęściej wskazywana – wymiana informacji nie powinno zaskakiwać, gdyż ta druga forma wydaje się być najłatwiejsza organizacyjnie i najmniej obciążająca spośród wskazywanych wariantów relacji.

5.5 Powiązanie działalności IOB z celami RIS 2030 oraz obszarami regionalnych inteligentnych specjalizacji

Działalność sektora otoczenia biznesu nie może być analizowana w oderwaniu od kontekstu regionalnego – co do zasady działalność IOB powinna wspierać społeczno-gospodarczy rozwój regionu, ze szczególnym uwzględnieniem priorytetów tego rozwoju wyznaczonych przez regionalne dokumenty strategiczne. Biorąc tę kwestię pod uwagę, w prowadzonym badaniu podjęto kwestię stopnia powiązania oferty usługowej oraz obszarów działalności badanych instytucji z celami RIS 2030 oraz obszarami regionalnych inteligentnych specjalizacji. Na poniższym wykresie przedstawiono dane odnoszące się do deklarowania przez respondentów powiązania prowadzonej działalności z tym pierwszym elementem.

Wykres 27. Deklaracja powiązania działalności IOB z celami RIS 2030



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

W przypadku zdecydowanej większości IOB (44/54), respondenci badania zadeklarowali powiązanie działalności z co najmniej jednym celem RIS 2030. Powiązania z celami strategicznymi najczęściej (29/54) dotyczyły celu odnoszącego się do zwiększenia aktywności innowacyjnej w Wielkopolsce, ale stosunkowo często również celów powiązanych z: rozwojem regionalnego ekosystemu innowacji (26/54) oraz kadrami nowoczesnej gospodarki (25/54). Co czwarta IOB (13/54) deklaruje z kolei prowadzenie działalności powiązanej z celem nakierowanym na włączanie się Wielkopolski w globalne łańcuchy wartości. Tylko 10 spośród 54 badanych instytucji jednoznacznie wskazało natomiast, że prowadzona przez nie działalność nie jest powiązana z wymienionymi celami RIS 2030. Uprawniony jest więc wniosek, iż wielkopolski sektor otoczenia biznesu z większości wspomaga swoją działalnością realizację celów określonych w RIS 2030, ze szczególnym uwzględnieniem celu odnoszącego się do ogólnego zwiększenia aktywności innowacyjnej w regionie.

W celu pogłębienia i doprecyzowania analizy powiązań działalności IOB z celami RIS 2030 poproszono respondentów o to, by uzasadnili swoje deklaracje na temat zgodności swoich działań z poszczególnymi celami RIS 2030. Poniżej przedstawione zostały wnioski z analizy tych deklaracji przeprowadzonej odrębnie dla każdego z analizowanych celów RIS 2030 (w ten sposób przeprowadzona została identyfikacja działań wielkopolskiego sektora otoczenia biznesu, które wspierają realizację celów RIS 2030):

CEL: ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ W WIELKOPOLSCE

1. Pośrednictwo i transfer wiedzy:

- **Transfer wyników badań:** bezpośrednie przenoszenie wyników prac naukowych do praktyki gospodarczej poprzez licencjonowanie i sprzedaż praw.
- **Komercjalizacja bezpośrednia i pośrednia:** tworzenie spółek typu spin-off oraz wspieranie start-upów akademickich.
- **Ochrona własności intelektualnej:** zapewnienie bezpieczeństwa prawnego dla innowacyjnych rozwiązań wypracowanych w regionie.

2. Finansowanie i wsparcie inwestycyjne:

- **Instrumenty zwrotne:** oferowanie pożyczek na wdrożenie nowych produktów, automatyzację czy robotyzację.
 - **Pozyskiwanie grantów:** pomoc przedsiębiorstwom w aplikowaniu o wsparcie ze środków publicznych.
 - **Inwestycje w zieloną energię:** finansowanie modernizacji związanych z OZE i efektywnością energetyczną.
- 3. Rozwój kompetencji i edukacja innowacyjna:**
- **Szkolenia specjalistyczne:** prowadzenie warsztatów z zakresu wykorzystania AI w biznesie, które prowadzą do cyfryzacji działalności administracyjnej i produkcyjnej.
 - **Transfer dobrych praktyk:** wykorzystywanie programów międzynarodowych do przenoszenia innowacyjnych wzorców zagranicznych do Wielkopolski.
 - **Kształcenie kadr badawczo-rozwojowych:** przygotowywanie wyspecjalizowanych kadr, które zasilają lokalny rynek pracy w sektorach wysokich technologii.
- 4. Dostarczanie przedsiębiorstwom zaawansowanej infrastruktury i technologii:**
- **Inkubatory i Parki Technologiczne:** udostępnianie firmom przestrzeni inkubacyjnych i rozwojowych (np. centrów demonstracyjnych).
 - **Specjalistyczne laboratoria:** udostępnianie infrastruktury badawczej dla firm niemających własnego zaplecza badawczo-rozwojowego.
- 5. Promocja i animowanie ekosystemu innowacji:**
- **Wydarzenia networkingowe i konkursy:** organizacja przedsięwzięć integrujących pomysłodawców z inwestorami.
 - **Internacjonalizacja:** wspieranie firm w inicjowaniu działalności na rynkach zagranicznych.

Deklaracje respondentów w aspekcie zgodności z pierwszym analizowanym celem RIS 2030 potwierdzają, że wielkopolskie IOB nie postrzegają innowacyjności wyłącznie jako prowadzenia badań naukowych. Traktowana jest ona szerzej jako proces obejmujący: rozwój przedsiębiorstw, cyfryzację, nowe modele biznesowe, poprawę konkurencyjności, współpracę międzysektorową, umiędzynarodowienie, dostęp do finansowania oraz budowanie warunków do wdrażania nowych produktów, usług, technologii i procesów. Dzięki temu badane instytucje działają jako praktyczne zaplecze regionalnego systemu innowacji, które jednocześnie cechuje komplementarność podejmowanych działań proinnowacyjnych.

CEL: ROZWÓJ REGIONALNEGO EKOSYSTEMU INNOWACJI

- 1. Budowanie platform współpracy i networking:**
- **Współpraca międzysektorowa:** integracja środowiska naukowego z sektorem przedsiębiorstw, administracją publiczną oraz innymi IOB.
 - **Realizacja wspólnych projektów:** realizacja przedsięwzięć rozwojowych we współpracy z innymi instytucjami otoczenia biznesu.
 - **Łączenie start-upów z inwestorami:** wspieranie nowych przedsięwzięć biznesowych w nawiązywaniu przez nie kontaktu z lokalnymi instytucjami oraz inwestorami.
- 2. Transfer wiedzy i technologii:**
- **Koordynacja komercjalizacji:** wykorzystywanie potencjału badawczego uczelni w odpowiedzi na konkretne potrzeby rynku.
 - **Zapewnienie dostępu do infrastruktury:** zapewnienie biznesowi dostępu do zespołów naukowych oraz zaawansowanej infrastruktury badawczej jednostek naukowych.

- **Wsparcie patentowe:** wspieranie działań rozwojowych zmierzających do uzyskania ochrony patentowej.

3. Mentoring, doradztwo i wsparcie merytoryczne:

- **Wdrażanie systemów mentorskich:** wykorzystywanie doświadczonych mentorów biznesu do wspierania rozwoju młodych firm.
- **Wsparcie akceleracyjne:** realizacja programów ukierunkowanych na współpracę start-upów z dużymi firmami w oparciu o wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.
- **Analiza trendów:** korelowanie usług ze zmieniającymi się potrzebami rynku w celu zapewnienia optymalnego wsparcia dla MŚP.

4. Wsparcie finansowe i operacyjne:

- **Współpraca z sektorem finansowym:** pośrednictwo i współpraca z bankami oraz instytucjami finansowymi w celu wsparcia rozwoju innowacji.
- **Tworzenie stabilnych warunków do rozwoju innowacji:** zapewnienie bazy operacyjnej i narzędzi niezbędnych do innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw.

Podsumowując powyższą analizę dotyczącą celu: „Rozwój regionalnego ekosystemu innowacji” zauważyć należy, że badane IOB rozwijają regionalny ekosystem innowacji przede wszystkim poprzez wzmacnianie relacji międzysektorowych i mechanizmów współpracy, rozwój kompetencji, zapewnienie odpowiedniej infrastruktury do powstawania oraz wdrażania innowacji w regionie. W tym kontekście uprawniony będzie wniosek o roli IOB jako swoistego „spoiwa” instytucjonalnego, które tworzy warunki do trwałego i systemowego rozwoju innowacyjności w Wielkopolsce.

CEL: KADRY NOWOCZESNEJ GOSPODARKI

1. Podnoszenie poziomu kompetencji i kwalifikacji zawodowych:

- **Szkolenia i doradztwo:** organizacja wsparcia w obszarach: zarządzania, finansów, prawa gospodarczego oraz handlu zagranicznego.
- **Kształcenie ustawiczne:** zwiększanie udziału mieszkańców Wielkopolski w procesie ciągłego uczenia się, także w aspekcie dostosowania ich umiejętności do potrzeb regionalnych inteligentnych specjalizacji.
- **Rozwój kompetencji na poziomie międzynarodowym:** umożliwianie zdobywania kwalifikacji na poziomie europejskim dzięki realizacji projektów międzynarodowych.

2. Kształtowanie kompetencji kluczowych w procesie transformacji technologicznej:

- **Sztuczna inteligencja (AI):** organizowanie warsztatów z wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach.
- **Bezpieczeństwo cyfrowe:** edukacja w zakresie cyberbezpieczeństwa.
- **Umiejętności miękkie i poznawcze:** rozwijanie umiejętności krytycznego myślenia, zasad komunikacji, budowania marki osobistej oraz radzenia sobie ze stresem.

3. Współpraca z systemem edukacji i nauki:

- **Wspomaganie praktycznego wymiaru kształcenia:** współpraca z jednostkami akademickimi w celu dostosowania programów studiów do realnych potrzeb rynku pracy.
- **Edukacja proinnowacyjna:** organizacja programów rozwojowych obejmujących zagadnienia: ochrony własności intelektualnej, tworzenia modeli biznesowych i analizy rynku.
- **Dostarczanie wykwalifikowanych pracowników:** bezpośrednio wspieranie procesów rozwoju kadr, które zasilają nowoczesne sektory gospodarki.

4. Specjalistyczne wsparcie w obszarach innowacji i działalności badawczo-rozwojowej:

- **Transfer wiedzy:** edukacja w zakresie komercjalizacji wyników badań i transferu technologii.
- **Mentoring:** programy mentoringowe wspierające przygotowanie kadr do wdrażania nowoczesnych rozwiązań (np. w obszarach zgodnych z Krajowymi Inteligentnymi Specjalizacjami).

Działania wielkopolskich IOB są więc spójne z celem: „Kadry nowoczesnej gospodarki”, ponieważ koncentrują się na różnych aspektach budowania kapitału ludzkiego zdolnego do funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, technologii, innowacjach i współpracy międzynarodowej. Kluczowe wymiary podejmowanych działań obejmują: dostosowanie kompetencji, antycypowanie zmian, umiędzynarodowienie. Aktywność badanych IOB wspomaga proces zapewnienia regionalnej gospodarce kadr wykwalifikowanych chociażby pod kątem sprostania wyzwaniom wynikającym z rosnącej złożoności gospodarczej i technologicznej, co ujawnia kolejną – obok wcześniej zidentyfikowanych – rolę tych instytucji jako regionalnych animatorów rozwoju kapitału ludzkiego.

CEL: WŁĄCZANIE SIĘ WIELKOPOLSKI W GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI

1. Internacjonalizacja i wsparcie eksportu:

Działania te mają na celu bezpośrednio wprowadzenie wielkopolskich firm na rynki zagraniczne.

- **Organizacja misji gospodarczych i przedsięwzięć kooperacyjnych:** organizacja wyjazdów biznesowych oraz pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów z zagranicznymi partnerami.
- **Wsparcie w wejściu na rynki zagraniczne:** ułatwianie integracji lokalnych przedsiębiorstw z międzynarodowymi sieciami biznesowymi.
- **Promocja marek regionalnych za granicą:** budowanie rozpoznawalności wielkopolskich produktów i usług na arenie międzynarodowej.

2. Udział w międzynarodowych sieciach badawczych i projektach:

- **Tworzenie konsorcjów międzynarodowych:** aktywny udział w globalnych projektach badawczych.
- **Realizacja programów wymiany doświadczeń:** realizacja projektów, które pozwalają na transfer zagranicznych wzorców i podnoszenie kompetencji w zakresie współpracy międzynarodowej.
- **Formowanie partnerstw strategicznych:** budowanie trwałych sieci powiązań i konsorcjów naukowo-przemysłowych.

3. Podnoszenie standardów technologicznych i jakościowych:

- **Realizacja projektów aplikacyjnych:** rozwój nowoczesnych technologii zwiększających zdolność konkurencyjności wielkopolskich firm na rynkach światowych.
- **Transfer wiedzy i standardów:** transfer zagranicznych praktyk i podnoszenie standardów technologicznych w regionie.
- **Wspieranie certyfikacji i jakości:** wspieranie firm w uzyskiwaniu standardów niezbędnych do funkcjonowania w globalnych łańcuchach dostaw.

4. Budowanie ekosystemu dla firm i start-upów działających na skalę międzynarodową:

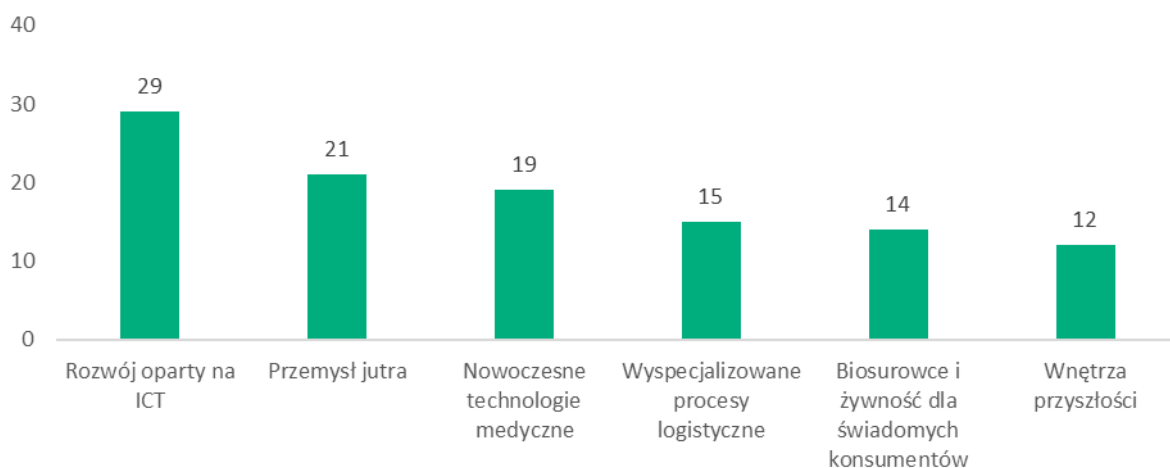
- **Tworzenie infrastruktury dla najemców:** zapewnianie bazy operacyjnej dla podmiotów uczestniczących w globalnych łańcuchach wartości.

- **Współpraca start-upów z dużymi firmami:** rozwój programów akceleracyjnych łączących innowacyjne start-upy z dużymi przedsiębiorstwami w oparciu o globalne trendy.

Podsumowując, działania badanych IOB wpisują się w obszar włączania się Wielkopolski w globalne łańcuchy wartości, ponieważ zwiększają zdolność firm, start-upów, uczelni i instytutów badawczych z regionu do funkcjonowania w międzynarodowych sieciach biznesowych, technologicznych, badawczych i eksportowych. Najważniejszy wkład sektora otoczenia biznesu polega na tym, że ułatwia on internacjonalizację przedsiębiorstw, organizuje kontakty z partnerami zagranicznymi, wspiera ekspansję eksportową, pomaga w uczestnictwie w międzynarodowych projektach badawczo-rozwojowych, rozwija transfer wiedzy i technologii, wspiera komercjalizację oraz umożliwia świadczenie specjalistycznych usług w globalnych łańcuchach wartości.

Poza identyfikacją wspomaganą przez wielkopolskie IOB realizacji celów RIS 2030 analizie poddano także kwestię wspierania regionalnych inteligentnych specjalizacji (IS) przez działalność instytucji i/lub świadczone usługi. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tego, jaka liczba badanych podmiotów deklaruje wspieranie swoimi działaniami regionalnych inteligentnych specjalizacji.

Wykres 28. Deklaracja wspierania regionalnych inteligentnych specjalizacji przez działalność IOB / świadczone usługi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54; pytanie wielokrotnego wyboru, możliwe było wskazanie więcej niż 1 odpowiedzi

Wszyscy uczestnicy badania zadeklarowali wspieranie regionalnych inteligentnych specjalizacji przez swoją działalność i/lub świadczone usługi – najczęściej (29/54) zadeklarowano wsparcie dla specjalizacji „Rozwój oparty na ICT”, natomiast najrzadziej (12/54) dla specjalizacji „Wnętrza przyszłości” (specjalizacja obejmująca nowoczesne budownictwo, sektor meblarsko-drzewny oraz technologie recyklingu w produkcji). Stosunkowo często deklaracje wsparcia dla IS padły w kontekście „Przemysłu jutra” (21/54) oraz „Nowoczesnych technologii medycznych” (19/54). Regionalne inteligentne specjalizacje: „Wyspecjalizowane procesy logistyczne” oraz „Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów” wspierane są przez odpowiednio: 15/54 i 14/54 badanych instytucji.

Korzystnie ocenić należy fakt, że wśród 6 regionalnych inteligentnych specjalizacji nie ma żadnej, która pozostawałaby poza obszarem aktywności badanych IOB (w żadnym przypadku udział IOB deklarujących podejmowanie działań wspierających rozwój danej IS nie spadł poniżej 1/5). Sam fakt zróżnicowania znaczenia poszczególnych specjalizacji w działalności sektora otoczenia biznesu nie powinien dziwić, gdyż trudno byłoby oczekiwać, że każda badana instytucja będzie swoją działalnością wspierać wszystkie specjalizacje regionalnej gospodarki. Warto jednak zweryfikować, na ile wspomniane zróżnicowanie trafnie odzwierciedla to, w jakim stopniu Wielkopolska specjalizuje się w danym obszarze. W „Raporcie z monitorowania Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski 2030 (RIS 2030) za 2024 rok”, monitoring RIS przeprowadzono m.in. z wykorzystaniem miary, jaką jest iloraz lokalizacji podmiotów zaliczanych do poszczególnych 6 regionalnych inteligentnych specjalizacji. Wskaźnik ten pozwala zidentyfikować fakt „nadreprezentacji” działalności, tj. specjalizację w danym obszarze. Na podstawie wartości wspomnianego ilorazu ranking regionalnych inteligentnych specjalizacji pod względem stopnia wyspecjalizowania regionu w danym obszarze był w 2023 roku następujący: „Biosurowce i żywności dla świadomych konsumentów” (iloraz lokalizacji podmiotów wynoszący 1,54), „Wnętrza przyszłości” (1,13), „Przemysł jutra” (1,05), „Wyspecjalizowane procesy logistyczne” i „Nowoczesne technologie medyczne” (po 0,98), „Rozwój oparty na ICT” (0,83). Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której wielkopolskie IOB działają najczęściej na rzecz specjalizacji „Rozwój oparty na ICT”, a więc tej specjalizacji, w której stopień wyspecjalizowania regionu pozostaje relatywnie najmniejszy (choć należy podkreślić, że w przypadku podregionu m. Poznań, gdzie skoncentrowana jest największa liczba IOB wartość ilorazu lokalizacji dla tej IS jest wyraźnie większa, gdyż wynosi aż 1,7). Z kolei rozwój specjalizacji „Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów” wspomagany był przez jedynie 14 IOB, choć pod względem uzyskiwanej wartości ilorazu lokalizacji specjalizacja ta jest wyraźnym liderem, osiągając wartość 1,54 (co jest przede wszystkim zasługą podregionu leszczyńskiego, gdzie wartość ta wyniosła aż 3,74, choć np. w samym Poznaniu było to mniej niż 0,5).

Sam ilościowy obraz wspierania poszczególnych regionalnych inteligentnych specjalizacji przez wielkopolskie IOB uznać należy za niewystarczający – nie pozwala on bowiem stwierdzić, na czym dokładnie te działania wspierające polegają. Dlatego też respondentów deklarujących wsparcie dla rozwoju poszczególnych IS poproszono o wskazanie, w jaki sposób ich podmiot oraz świadczone przez niego usługi wspierają rozwój wielkopolskich regionalnych inteligentnych specjalizacji. Poniżej przedstawiono katalog działań podejmowanych przez IOB na rzecz rozwoju IS:

- **Badania i rozwój oraz transfer technologii:**
 - **Prace B+R i innowacje produktowe:** np. opracowywanie nowych odmian roślin, technologii uprawy oraz biokompozytów i nanomateriałów.
 - **Komercjalizacja i prace patentowe:** transfer wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej oraz wsparcie w procesach ochrony własności intelektualnej.
 - **Testowanie i pilotaże:** umożliwianie firmom testowania nowatorskich rozwiązań w warunkach rzeczywistych (np. w formule *Living Lab* i *CityLab*).
- **Specjalistyczne doradztwo i usługi rozwojowe:**
 - **Doradztwo technologiczne:** pomoc we wdrażaniu: technologii Przemysłu 4.0, automatyzacji, robotyzacji oraz systemów zarządzania.
 - **Audyty i analizy:** świadczenie usług przeprowadzania: audytów innowacyjności, analiz czystości patentowej oraz analiz rynku dla nowych produktów.

- **Wsparcie w transformacji cyfrowej i ekologicznej:** doradztwo w zakresie Gospodarki Obiegu Zamkniętego (GOZ), technologii wodorowych oraz optymalizacji procesów logistycznych.
- **Finansowanie i wsparcie operacyjne MŚP oraz start-upów:**
 - **Inkubacja i akceleracja:** prowadzenie programów wspierających powstawanie i rozwój start-upów działających w obszarach zgodnych z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami.
 - **Instrumenty wsparcia finansowego:** udzielanie pożyczek i wsparcie w pozyskiwaniu dotacji unijnych na cele inwestycyjne (np. cyfryzacja, efektywność energetyczna).
 - **Udostępnianie infrastruktury:** zapewnienie dostępu do specjalistycznych laboratoriów, powierzchni biurowych i przestrzeni coworkingowych.
- **Sieciowanie i budowanie ekosystemu współpracy:**
 - **Networking:** organizacja platform współpracy łączących biznes, naukę i samorząd.
 - **Koordinacja łańcuchów dostaw:** współpraca z dostawcami i odbiorcami w celu optymalizacji procesów (szczególnie w logistyce i przemyśle spożywczym).
 - **Promocja specjalizacji:** działania na rzecz rozpoznawalności regionalnych produktów i technologii na rynkach krajowych i zagranicznych.

W oparciu o powyższe dane możemy więc stwierdzić, że jeśli mielibyśmy traktować wielkopolskie IOB jako podmioty aktywizujące i wzmacniające rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji, to odbywa się to przede wszystkim poprzez: (a) działania merytoryczno-techniczne – doradztwo, ale i samodzielne prowadzenia prac badawczo-rozwojowych w obszarach zgodnych z IS; (b) działania wdrożeniowe (działania zorientowane na nadanie wynikom prac badawczych charakteru rynkowego); (c) działania systemowe – inkubacja i wsparcie finansowe pozwalające rozwijać się wielkopolskim firmom w obszarach zgodnych z IS. Innymi słowy, nie mamy do czynienia z jednorodnością podejmowanych działań, ale z ich kompleksowym i wielopoziomym charakterem.

Dodatkowo, mówić można o podwójnym rodzaju oddziaływania na rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji. Po pierwsze, IOB wspierają IS bezpośrednio (tj. poprzez działania adresowane do konkretnych branż specjalizacyjnych). Po drugie, wsparcie to zyskuje także charakter pośredni (poprzez rozwijanie: kompetencji, współpracy, finansowania, infrastruktury i ekosystemu innowacji, z którego korzystają firmy działające w obszarach poszczególnych IS). Podsumowując, IOB wspierają IS nie tylko przez działania branżowe skierowane do konkretnych sektorów, ale także przez tworzenie warunków, które pozwalają tym sektorom szybciej się rozwijać. Chodzi tu głównie o zapewnienie dostępu do: wiedzy, kompetencji, technologii, infrastruktury, kapitału, partnerów i rynków zbytu.

5.6 Dobre praktyki działań IOB w zakresie wsparcia zielonej i cyfrowej transformacji

Poniżej przedstawiono 3 dobre praktyki działań IOB w zakresie wsparcia zielonej i cyfrowej transformacji. Analizie poddano ich potencjał do replikacji przez uczestników ekosystemu innowacji w Wielkopolsce.

5.6.1 Odpowiedzialny EKO-biorca 2025 realizowany przez Regionalną Izbę Gospodarczą w Kaliszu

Zaangażowane instytucje: Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu

Obszar transformacji: Efektywność energetyczna przedsiębiorstw, edukacja energetyczna MŚP, odnawialne źródła energii, optymalizacja kosztów energii, gospodarka obiegu zamkniętego, rozwój kompetencji przedsiębiorców w zakresie zielonej transformacji.

Opis działania:

Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu realizuje projekt „Odpowiedzialny EKO-biorca 2025”, którego celem jest zwiększenie świadomości przedsiębiorców w zakresie efektywnego wykorzystania energii, odnawialnych źródeł energii oraz praktycznych aspektów transformacji energetycznej przedsiębiorstw.

Projekt opiera się na połączeniu działań edukacyjnych i promocyjnych. W jego ramach przygotowano cykl podcastów informacyjnych skierowanych do przedsiębiorców, poruszających zagadnienia związane m.in. z:

- fotowoltaiką dla firm,
- magazynami energii,
- pompami ciepła,
- optymalizacją rachunków za energię,
- opłacalnością inwestycji w OZE,
- wdrażaniem transformacji energetycznej w przedsiębiorstwie,
- gospodarką o obiegu zamkniętym,
- możliwościami finansowania inwestycji energetycznych.

Integralnym elementem projektu są również szkolenia eksperckie, konferencje oraz spotkania networkingowe umożliwiające przedsiębiorcom bezpośredni kontakt z praktykami rynku energetycznego i specjalistami ds. transformacji energetycznej.

Ważnym rezultatem projektu jest opracowanie przykładowych *case study*, przedstawiających rzeczywisty proces transformacji przedsiębiorstwa w kierunku zwiększenia efektywności energetycznej, ograniczenia zużycia energii elektrycznej oraz wykorzystania zielonej energii. Takie studium przypadku pokazuje praktyczne aspekty wdrażania zmian technologicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz ich wpływ na koszty działalności i efektywność operacyjną.

Mechanizm działania i wartość dodana:

Model działania projektu „Odpowiedzialny EKO-biorca 2025” opiera się na szerokim upowszechnianiu wiedzy eksperckiej w przystępnej i praktycznej formule. Kluczową rolę odgrywa wykorzystanie podcastów jako nowoczesnego narzędzia edukacyjnego, umożliwiającego dotarcie do przedsiębiorców niezależnie od wielkości firmy czy poziomu zaawansowania technologicznego.

Projekt łączy edukację z praktyką gospodarczą. Dzięki prezentowaniu rzeczywistych przykładów wdrożeń przedsiębiorcy mogą lepiej zrozumieć mechanizmy wpływające na wysokość kosztów energii, sposoby ograniczania ich zużycia oraz znaczenie planowania energetycznego w działalności firmy.

Istotną wartością dodaną projektu jest również budowanie kompetencji przedsiębiorców w zakresie podejmowania świadomych decyzji inwestycyjnych dotyczących transformacji energetycznej. Projekt wspiera rozwój świadomości ekologicznej oraz ekonomicznej, pokazując zależność pomiędzy efektywnością energetyczną, konkurencyjnością przedsiębiorstwa i ograniczaniem wpływu działalności gospodarczej na środowisko.

Dodatkowo działania projektu wzmacniają regionalny ekosystem współpracy pomiędzy przedsiębiorcami oraz ekspertami technologicznymi.

Efekty i przykłady:

W ramach projektu powstał szeroki pakiet materiałów edukacyjnych i eksperckich skierowanych do przedsiębiorców. Obejmował on zarówno podcasty eksperckie, jak i wydarzenia stacjonarne dotyczące praktycznych aspektów transformacji energetycznej przedsiębiorstw. Projekt obejmuje również wydarzenia networkingowe i konferencyjne integrujące środowisko biznesowe wokół tematyki zielonej transformacji.

Potencjał replikacji:

Model realizowany w projekcie „Odpowiedzialny EKO-biorca 2025” posiada wysoki potencjał replikacji na poziomie regionalnym i krajowym. Wynika to z relatywnie niskich kosztów organizacyjnych działań edukacyjnych przy jednocześnie dużym potencjale oddziaływania na sektor MŚP.

Projekt pokazuje, że skuteczne wspieranie zielonej transformacji przedsiębiorstw nie musi opierać się wyłącznie na instrumentach finansowych, lecz może bazować również na dostępie do praktycznej wiedzy, edukacji eksperckiej, prezentowaniu rzeczywistych przykładów wdrożeń oraz budowaniu kompetencji przedsiębiorców.

Model oparty na podcastach, szkoleniach, konferencjach i prezentacji *case studies* może być wdrażany przez regionalne izby gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu, organizacje przedsiębiorców oraz jednostki samorządu terytorialnego zainteresowane wspieraniem transformacji energetycznej sektora MŚP.

Projekt stanowi przykład nowoczesnego podejścia do edukacji przedsiębiorców w zakresie zielonej transformacji, łączącego komunikację cyfrową, praktyczne doświadczenia biznesowe oraz bezpośredni kontakt z ekspertami rynku energetycznego.

5.6.2 Program wsparcia transformacji energetycznej w sieci Enterprise Europe Network

Zaangażowane instytucje: Poznański Park Naukowo-Technologiczny, Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości oraz Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie – lokalne punkty kontaktowe sieci Enterprise Europe Network dla Wielkopolski.

Obszar transformacji: Efektywność energetyczna, zielona transformacja MŚP, ograniczanie kosztów energii, dekarbonizacja działalności przedsiębiorstw.

Opis działania:

Poznański Park Naukowo-Technologiczny, Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości oraz Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie, jako lokalne punkty kontaktowe sieci Enterprise Europe Network (EEN), aktywnie pośredniczyły we wdrażaniu programu EENergy, europejskiej inicjatywy oferującej bezzwrotne dotacje w wysokości do 10 000 euro dla MŚP na działania prowadzące do redukcji zużycia energii o co najmniej 5%.

Wsparcie obejmowało trzy ścieżki: szkolenia, doradztwo, w tym audyty energetyczne i konsultacje techniczne, oraz inwestycje, m.in. instalacje OZE, modernizację linii produkcyjnych, wymianę urządzeń czy wdrażanie rozwiązań ograniczających zużycie energii w procesach produkcyjnych i usługowych.

Rolą doradców EEN ds. zrównoważonego rozwoju było opracowanie indywidualnego planu działań dla każdego przedsiębiorstwa, uwzględniającego jego specyficzny charakter, potrzeby,

profil zużycia energii oraz potencjał osiągnięcia wymaganej redukcji zużycia energii na poziomie co najmniej 5%. Przygotowanie takiego planu stanowiło warunek aplikowania o grant.

W ramach dwóch naborów programu EENergy trzy wskazane ośrodki obsłużyły łącznie 23 przedsiębiorstwa, które złożyły wnioski, z czego 20 zostało zakwalifikowanych, a 12 przedsiębiorstw otrzymało dotację.

Mechanizm działania i wartość dodana:

Model działania EENergy łączył dwa komplementarne elementy: bezpłatne doradztwo eksperckie oraz instrument finansowy w postaci bezzwrotnej dotacji. Ponadto doradcy ds. zrównoważonego rozwoju sieci EEN pomagali przedsiębiorcom w przygotowaniu wniosków. Oznaczało to, że przedsiębiorstwa mogły zwiększyć swoją świadomość energetyczną, uporządkować dane dotyczące zużycia energii i przygotować plan działań modernizacyjnych niezależnie od tego, czy ostatecznie otrzymały grant.

Tym samym, wartość dodana programu wykraczała poza sam instrument finansowy. EENergy wzmacniał kompetencje MŚP w zakresie planowania inwestycji energetycznych, oceny opłacalności działań modernizacyjnych oraz monitorowania efektów środowiskowych i ekonomicznych. Program pełnił również funkcję edukacyjną, pomagając firmom lepiej rozumieć zależność między zużyciem energii, kosztami operacyjnymi, efektywnością procesów i śladem węglowym.

Istotnym elementem modelu była również faza raportowania efektów wdrożonych działań. Dzięki temu program nie kończył się na etapie przyznania dotacji, lecz obejmował także monitorowanie rezultatów, ocenę rzeczywistych oszczędności energetycznych oraz dokumentowanie wpływu podjętych działań na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Efekty i przykłady:

W jednym z udokumentowanych przypadków firma z sektora MŚP, przy wsparciu doradcy EEN z Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, przygotowała plan działania ukierunkowany na poprawę efektywności energetycznej obiektu warsztatowo-magazynowego. Analiza zużycia energii wykazała bardzo dużą sezonową różnicę pomiędzy okresem letnim i zimowym – w grudniu 2023 roku pobór energii z sieci wyniósł 7 981 kWh, podczas gdy w lipcu 2023 roku było to 640 kWh. Pozwoliło to zidentyfikować ogrzewanie budynku jako główny obszar generujący wysokie zużycie energii.

W ramach projektu przedsiębiorstwo zaplanowało wykorzystanie grantu EENergy na zakup materiałów izolacyjnych, a tym samym poprawę izolacyjności termicznej hali warsztatowo-magazynowej, w szczególności poprzez zwiększenie izolacji dachu. Działanie objęło obiekt o powierzchni 389 m², a wewnętrzne obliczenia firmy wskazały, że podwojenie grubości izolacji dachu może przynieść oszczędność energii na poziomie około 7,5% rocznie, czyli powyżej minimalnego progu 5% wymaganego w programie.

Przykład ten pokazuje, że wsparcie udzielane w ramach EENergy nie musiało dotyczyć wyłącznie dużych lub zaawansowanych technologicznie inwestycji. W przypadku małych firm istotny efekt mogły przynieść również dobrze dobrane działania modernizacyjne, poprzedzone analizą rzeczywistych danych o zużyciu energii. Grant stał się impulsem do uporządkowania gospodarki energetycznej przedsiębiorstwa, wskazania głównego źródła strat oraz wdrożenia praktycznego rozwiązania, które może ograniczyć koszty operacyjne i wspierać zieloną transformację firmy.

Potencjał replikacji:

Model EENergy jest replikowalny w skali regionalnej z kilku powodów. Po pierwsze, łączy funkcję doradczą i finansową w jednym zintegrowanym procesie, co obniża bariery wejścia dla MŚP, szczególnie tych, które nie posiadają własnych zasobów eksperckich w zakresie efektywności energetycznej. Wskazane ośrodki z Wielkopolski funkcjonują w ramach regionalnej sieci doradczej Enterprise Europe Network, co tworzy warunki do systemowego wspierania MŚP w zielonej transformacji.

Doświadczenie EENergy pokazuje, że nawet relatywnie niewielki grant, połączony z profesjonalnym doradztwem, może skutecznie mobilizować przedsiębiorstwa do inwestycji w efektywność energetyczną. Model ten może być wykorzystany w programie regionalnym, w działaniach, gdzie celem jest połączenie wsparcia finansowego z realną zmianą organizacyjną, technologiczną i środowiskową w sektorze MŚP w zakresie zielonej transformacji.

5.6.3 Wsparcie firm w rozwijaniu zielonych kompetencji biznesowych w ramach projektu Life After Coal

Zaangażowane instytucje:

- Poznański Park Naukowo-Technologiczny – realizator projektu
- Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego – lider projektu
- Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie – partner projektowy

Obszar transformacji: Zielona transformacja MŚP, dekarbonizacja działalności przedsiębiorstw, zmiana modelu biznesowego, rozwój kompetencji w zakresie tworzenia nowych produktów i usług.

Opis działania:

Projekt Life After Coal jest odpowiedzią na wyzwania transformacji energetycznej regionów dotkniętych zmianami w sektorze węglowym. Jego istotnym komponentem jest działanie związane z rozwijaniem zielonych kompetencji biznesowych, które wspierają lokalne przedsiębiorstwa w adaptacji do gospodarki neutralnej klimatycznie.

Celem działania było przygotowanie firm z regionu Wielkopolski Wschodniej do przejścia na nowe modele działalności gospodarczej. Skierowany do osób i podmiotów narażonych na skutki transformacji energetycznej, projekt oferował szkolenia dotyczące innowacyjnych modeli biznesowych przy wykorzystaniu narzędzi takich jak Business Model Canvas oraz Design Thinking. Te szkolenia pomogły uczestnikom tworzyć i implementować nowatorskie rozwiązania, które odpowiadały na zmieniające się potrzeby rynku oraz oczekiwania klientów w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Mechanizm działania i wartość dodana:

Projekt wdrożył kompleksowy pakiet działań edukacyjnych i doradczych wspierających proces transformacji w regionie pogórnym. Kluczowym mechanizmem było połączenie szkoleń z indywidualnym doradztwem i opracowywaniem nowych modeli biznesowych.

Program został skierowany do trzech kluczowych grup szczególnie dotkniętych skutkami transformacji energetycznej:

- Przedsiębiorcy sektora MŚP

Właściciele i pracownicy małych oraz średnich przedsiębiorstw otrzymali wsparcie w dostosowaniu modeli działalności do nowych realiów gospodarczych i środowiskowych.

- Osoby zmieniające ścieżkę zawodową

Szkolenia wspierały osoby tracące zatrudnienie w sektorach związanych z gospodarką wysokoemisyjną, pomagając im przygotować się do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej lub przebranżowienia.

- Absolwenci i młodzi uczestnicy rynku pracy

Młodzi mieszkańcy regionu zdobywali kompetencje przyszłości związane z zieloną gospodarką, innowacyjnością i przedsiębiorczością.

Zastosowanie metodologii takich jak Business Model Canvas i Design Thinking umożliwiło uczestnikom przekształcenie wyzwań związanych z dekarbonizacją w realne okazje biznesowe i nowe ścieżki kariery. Uczestnicy nie tylko zapoznali się z teoretycznymi aspektami zielonej transformacji, ale również przeszli przez praktyczne etapy wdrażania rozwiązań, które mogą przyczynić się do tworzenia nowych produktów i usług.

Efekty i przykłady:

Projekt Life After Coal osiągnął szereg znaczących wyników w zakresie wspierania przedsiębiorstw w regionie Wielkopolski Wschodniej. Jego celem było nie tylko rozwijanie kompetencji przedsiębiorców, ale również wspieranie **transformacji energetycznej i zrównoważonego rozwoju** w regionach dotkniętych przemianami przemysłowymi.

- Ponad 200 uczestników wzięło udział w warsztatach i szkoleniach, które obejmowały tematy związane z nowymi modelami biznesowymi, efektywnością energetyczną i wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii. Uczestnikami były zarówno firmy, jak i przedstawiciele instytucji lokalnych oraz organizacji pozarządowych.
- Indywidualnym wsparciem zostało objętych 75 przedsiębiorców, 50 absolwentów i 57 mieszkańców Wielkopolski Wschodniej poszukujących pracy lub planujących założyć działalność gospodarczą.
- Prawie 40% firm z grupy uczestniczących w projekcie opracowało nowe modele działalności, w tym rozwiązania z zakresu efektywności energetycznej oraz zielonych technologii.
- 33 prototypy nowych produktów i usług zostały przetestowane w ramach projektu, odpowiadając na potrzeby transformacji.
- Projekt wpłynął na wzrost potencjału samozatrudnienia w regionie poprzez nowe kompetencje zdobyte w tym zakresie przez uczestników projektu, szczególnie w sektorach związanych z zieloną transformacją.

Metoda zastosowana w projekcie Life After Coal pozwoliła uczestnikom lepiej zrozumieć, w jaki sposób neutralność klimatyczna może stać się impulsem do tworzenia nowych usług, produktów i miejsc pracy.

Potencjał replikacji

Potencjał replikacji modelu Life After Coal tkwi w metodologii wsparcia transformacji, którą można zastosować niezależnie od tematyki transformacji w danym regionie. Kluczowym elementem jest wszechstronność podejścia, które łączy rozwój nowych kompetencji z opracowywaniem nowych modeli biznesowych i dostosowaniem przedsiębiorstw do wymagań nowego kierunku rozwoju.

Przykład Life After Coal pokazuje, że skuteczna transformacja subregionów może opierać się na kompleksowym podejściu, które angażuje nie tylko technologie, ale także zmiany w mentalności przedsiębiorców oraz rozwoju kompetencji dostosowanych do wyzwań XXI wieku.

Dzięki połączeniu celowanych działań w zakresie szkoleń, doradztwa i wdrażania nowych modeli biznesowych oraz zaangażowaniu najbardziej dotkniętych skutkami transformacji grup docelowych, potencjał replikacji tego modelu jest wysoki, ponieważ metodologia wsparcia jest uniwersalna i może być dostosowana do różnych obszarów transformacji, niezależnie od sektora.

5.7 Wyzwania i bariery działalności IOB oraz wpływ zmian systemowych i gospodarczych na działalność IOB

Dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania sektora otoczenia biznesu istotne znaczenie ma to, na jakie bariery i wyzwania rozwojowe natrafiają IOB. Podstawową barierą rozwoju wskazywaną w badaniach ilościowych są problemy finansowania działalności IOB. W badaniu jakościowym zidentyfikowano dalej idące konsekwencje tego problemu. Z jednej strony brak stałego finansowania generuje problem zapewnienia ciągłości konkretnych usług dla MŚP, z drugiej zaś utrzymania kadr IOB.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane, które odnoszą się do znaczenia dla badanych instytucji poszczególnych barier prowadzenia działalności.

Wykres 29. Średnia ocena znaczenia poszczególnych barier działalności IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Respondenci badania zostali zapytani o znaczenie poszczególnych barier działalności IOB w reprezentowanych przez nich podmiotach (na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo małe znaczenie danej bariery, a 5 – bardzo duże znaczenie). Największe znaczenie okazały się mieć problemy z finansowaniem działalności zarówno w najbliższej (3,9 punktów), jak i dłuższej (3,7) perspektywie czasowej. Stosunkowo istotnymi barierami prowadzenia działalności są także dla badanych IOB trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach (3,6) oraz uzależnienie działalności od finansowania projektowego, dotacji bądź grantów (3,5), które to bariery działalności są również bezpośrednio powiązane z finansowaniem działalności IOB. Relatywnie duże znaczenie mają kwestie administracyjne takie jak: złożoność bądź częstość zmian przepisów (3,5) czy rozbudowane procedury (3,4); warto wspomnieć jeszcze o trudnościach w pozyskiwaniu nowych klientów (3,4). Pomimo istnienia barier o stosunkowo małym znaczeniu, jak ma to miejsce w przypadku ograniczonej współpracy z uczelniami czy sektorem B+R (2,7), trudno mówić o tym, by którakolwiek z barier mogłaby być uznana za mającą znaczenie marginalne.

Pośród innych barier identyfikowanych incydentalnie przez respondentów wskazać można jeszcze na takie bariery jak: zmienność potrzeb przedsiębiorców, ograniczona aktywność członków organizacji, brak czasu na strategiczne planowanie rozwoju instytucji, niekorzystne trendy demograficzne, brak tradycji zrzeszania się, ograniczona podaż zadań zleczanych przez administrację publiczną.

Główne przeszkody w rozwoju IOB mają więc charakter zewnętrzny i systemowy (finansowanie, prawo i regulacje, sytuacja na rynku pracy), a tym samym pozostają one w dużej mierze niezależne od samych instytucji. Czynniki, na które sektor otoczenia biznesu ma większy wpływ (trafne konstruowanie oferty usługowej, podejmowanie współpracy z jednostkami naukowymi) okazują się być z punktu widzenia badanych podmiotów mniejszym problemem. Innymi słowy, podstawowe ograniczenia działalności IOB dotyczą nie tyle braku właściwej koncepcji funkcjonowania organizacji czy błędów w zarządzaniu, co warunków organizacyjnych umożliwiających ich stabilne prowadzenie i rozwijanie. Tym samym, dla poprawy warunków działania sektora otoczenia biznesu w Wielkopolsce kluczowe bytoby wzmocnienie stabilnych mechanizmów finansowania, dostępność instrumentów rozwoju kompetencji kadr, uproszczenie procedur administracyjnych oraz wsparcie w budowaniu rozpoznawalności i popytu na usługi IOB wśród przedsiębiorców.

Badania jakościowe wskazują natomiast, że istotny wpływ na sposób funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu w Wielkopolsce wywarły w ostatnich latach zmiany systemowe i gospodarcze, prowadząc zarówno do transformacji modeli świadczenia usług, jak i redefinicji ról IOB w regionalnym ekosystemie innowacji. Szczególnie silnie oddziaływały pandemia COVID-19, postępująca cyfryzacja, transformacja energetyczna oraz zmiany w systemie finansowania publicznego.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła cyfryzację usług IOB i trwale zmieniła sposób kontaktu z przedsiębiorcami. W wielu instytucjach wdrożono modele pracy zdalnej i hybrydowej, a obsługa klientów została częściowo przeniesiona do kanałów online. Procesy ubiegania się o instrumenty finansowe i ich rozliczanie są dziś w dużym stopniu elektroniczne, a dokumentacja papierowa pojawia się dopiero na końcowym etapie procedur. Regionalne IOB deklarują, że pandemia otworzyła nowe możliwości prowadzenia spotkań, webinarów i hybrydowych misji gospodarczych, co obniżyło koszty uczestnictwa przedsiębiorstw i zwiększyło dostępność usług. Respondenci badania jakościowego zauważyli również, że pandemia i idąca za nią zmiana sposobu pracy osłabiła znaczenie lokalizacji geograficznej, co zwiększyło konkurencję wśród IOB.

Transformacja cyfrowa wpłynęła również na oczekiwania przedsiębiorstw wobec IOB. Coraz większe znaczenie zyskują usługi związane z AI, cyberbezpieczeństwem i zarządzaniem transformacją cyfrową. Wielkopolskie IOB deklarują, że w perspektywie kilku lat kluczowe będą umiejętności pracowników związane z korzystaniem ze sztucznej inteligencji. Jednocześnie z badania FGI wynika, że poziom cyfrowej dojrzałości przedsiębiorstw w regionie pozostaje bardzo zróżnicowany – podczas gdy część firm wdraża rozwiązania, inne nadal potrzebują podstawowych kompetencji cyfrowych.

Transformacja energetyczna i rosnące znaczenie ESG spowodowały wzrost zapotrzebowania na usługi doradcze związane z efektywnością energetyczną, gospodarką obiegu zamkniętego i raportowaniem środowiskowym. IOB mają w swojej ofercie instrumenty finansowe związane z gospodarką obiegu zamkniętego (GOZ) i zieloną transformacją, choć są to produkty stosunkowo nowe. Regionalne IOB uczestniczą w programach wspierających transformację środowiskową przedsiębiorstw oraz przygotowują programy zrównoważonego rozwoju dla firm, aby mogły utrzymać się w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Z drugiej strony jednak, uczestnicy FGI zwracali uwagę, że wiele działań IOB nadal koncentruje się głównie na szkoleniach i raportowaniu ESG, zamiast na realnym wdrażaniu rozwiązań w firmach w tym obszarze.

Istotnym czynnikiem wpływającym na działalność IOB w ostatnich latach były również zmiany w dostępie do finansowania publicznego. Respondenci badań jakościowych wskazywali na trendy związane z przechodzeniem od systemu dotacyjnego do instrumentów zwrotnych oraz rosnącą biurokracją związaną z wdrażaniem projektów unijnych. Zwracano uwagę na nadmierne komplikowanie wymogów związanych z finansowaniem oraz stosowanie niezrozumiałego języka dokumentacji, co generuje niepewność zarówno po stronie pracowników IOB, jak i przedsiębiorców. Respondenci wskazywali, że obecny model finansowania publicznego powoduje, że instytucje są bardziej skupione na rozliczaniu środków niż na realnym wsparciu przedsiębiorstw. Z kolei uczestnicy FGI podkreślali, że IOB zmuszone są stale dostosowywać swoją ofertę do zmieniających się zasad finansowania, co utrudnia budowę trwałych usług i stabilnych modeli wsparcia.

Zmiany gospodarcze i geopolityczne, w tym wojna w Ukrainie, zwiększyły świadomość przedsiębiorców w zakresie odporności biznesowej i dywersyfikacji działalności. Zauważalny jest wzrost zainteresowania dywersyfikacją rynków i łańcuchów dostaw, rośnie zainteresowanie przedsiębiorstw nowymi rynkami poza Europą.

Podsumowując, zmiany systemowe i gospodarcze doprowadziły do wyraźnej transformacji działalności IOB w Wielkopolsce. Instytucje te stały się bardziej cyfrowe, elastyczne i nastawione na wspieranie transformacji przedsiębiorstw, jednak równocześnie mierzą się z rosnącą niestabilnością finansowania, biurokracją związaną z wdrażaniem projektów unijnych oraz koniecznością ciągłego dostosowywania kompetencji i modeli działania do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

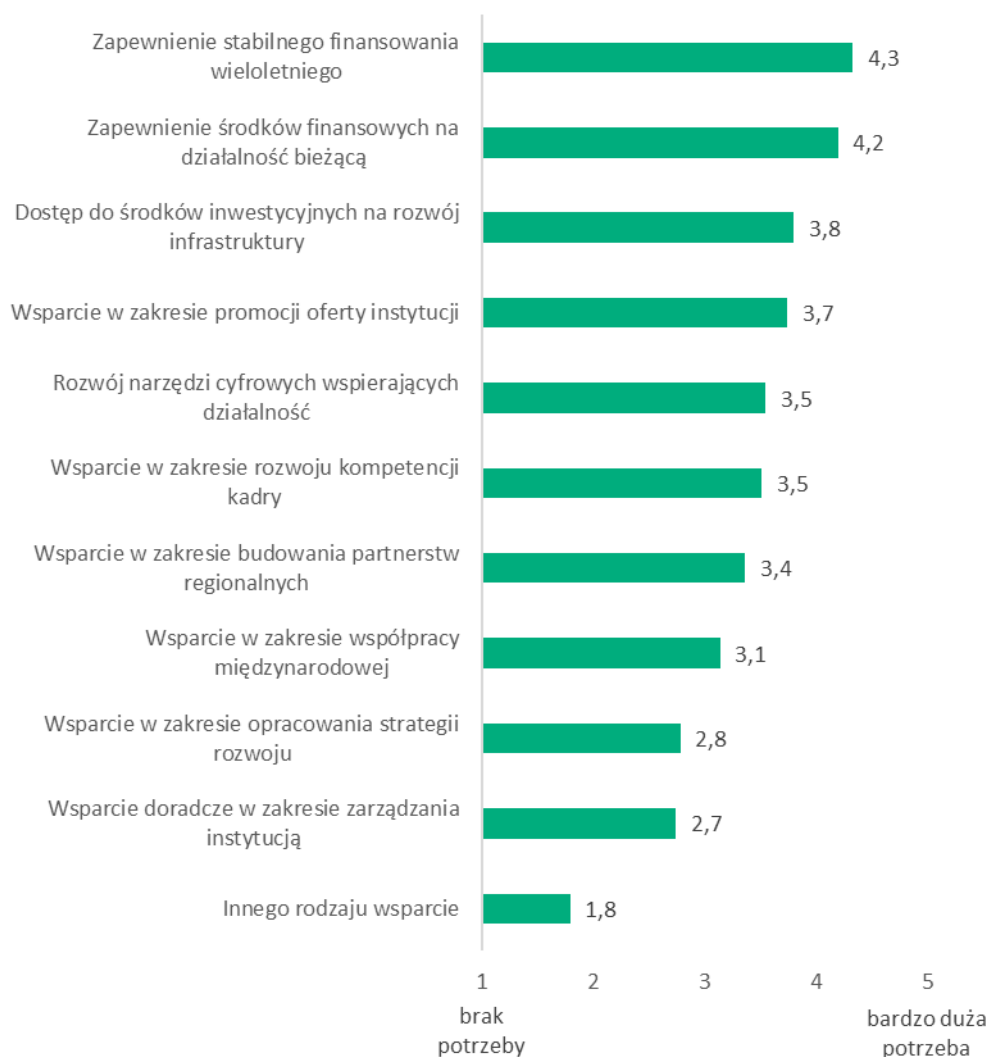
5.8 Potrzeby rozwojowe wielkopolskich IOB

Analizowane powyżej bariery prowadzenia działalności przez sektor otoczenia biznesu mogą przekładać się na pojawianie się konkretnych potrzeb rozwojowych IOB, a także oczekiwań dotyczących wsparcia (instytucjonalnego, finansowego i strategicznego) ze strony administracji samorządowej. Badanie ilościowe wskazuje, że najczęściej identyfikowane przez IOB potrzeby dotyczą finansowania, tak aby zapewniły stabilność działalności jak i prowadzenia działań wspierających MŚP. Zarówno w badaniu jakościowym jak i ilościowym respondenci wskazywali

na potrzebę partnerskiej współpracy z Samorządem Województwa w celu skutecznego osiągnięcia celów polityki rozwoju. Respondenci wskazywali, że IOB są traktowane jako beneficjenci projektów, a nie partnerzy w tworzeniu i realizacji polityki regionalnej. Postulowano przede wszystkim skoordynowane programy rozwoju usług, zwłaszcza w zakresie transformacji energetycznej i cyfrowej. W badaniu ilościowym jak i jakościowym wyłoniła się potrzeba modernizacji infrastruktury, a w pojedynczych przypadkach zakupu specjalistycznego wyposażenia.

Na poniższym wykresie przedstawiono – bazujący na wynikach badania – ranking znaczenia dla badanych IOB określonych potrzeb rozwojowych.

Wykres 30. Ocena skali potrzeb IOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Mixed-mode z przedstawicielami IOB; n=54

Zgodnie z opiniami respondentów badania na temat istotności poszczególnych barier, najistotniejszą potrzebą są finanse – na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak potrzeby, a 5 bardzo dużą potrzebę, jako najistotniejsze wskazywano: zapewnienie stabilnego finansowania wieloletniego (4,3 pkt), zapewnienie środków finansowych na działalność bieżącą (4,2) oraz dostęp do środków inwestycyjnych na rozwój infrastruktury (3,8). Wśród szczególnie istotnych potrzeb znalazły się jeszcze: wsparcie w zakresie promocji oferty instytucji (3,7), rozwój narzędzi

cyfrowych wspierających działalność (3,5) czy wsparcie w zakresie rozwoju kompetencji kadry (3,5). Rodzaj wsparcia, który zdaje się być najmniej istotny sprowadza się do pomocy przy zarządzaniu samymi IOB: wsparcie doradcze w zakresie zarządzania instytucją (2,7) oraz wsparcie w zakresie opracowania strategii rozwoju (2,8). Istotność innego rodzaju wsparcia oceniono w 5-punktowej skali na 1,8, a wskazywano w tym przypadku na takie potrzeby jak np.: wsparcie w zakresie aktywizacji i pozyskiwania nowych członków oraz zwiększania zaangażowania przedsiębiorców, patronowanie przez administrację regionu określonym inicjatywom, umożliwienie uczestnictwa w procesach decyzyjnych na szczeblu krajowym i unijnym, wsparcie w zakresie ochrony własności intelektualnej za granicą, możliwość korzystania z inicjatyw sieciujących.

Podsumowując, najwyżej ocenione potrzeby dotyczą stabilności finansowej, promocji oraz zasobów ludzkich, co w dużej mierze koresponduje z wcześniej zidentyfikowanymi barierami działalności IOB. Priorytetem dla wielkopolskich IOB jest stabilizacja finansowa, która jednak traktowana jest nie tylko jako warunek trwania, ale i dalszego rozwoju instytucji (w różnych jego wymiarach: infrastrukturalnym, technologicznym, kadrowym). Wyniki sugerują, że dalszy rozwój IOB wymaga przede wszystkim stworzenia warunków do: stabilnego funkcjonowania, profesjonalizacji usług i zwiększenia ich widoczności wśród przedsiębiorców. Potrzeby strategiczne i zarządcze są oceniane jako mniej pilne niż zasoby niezbędne do prowadzenia codziennej działalności i określonego rozwoju oferty.

Szczególnie istotnym adresatem potrzeb i oczekiwań ze strony IOB jest samorząd województwa, który jednocześnie jest ważnym partnerem działań realizowanych wspólnie z sektorem otoczenia biznesu. Z tego względu badane instytucje poproszono także o to, by sprecyzowały swoje oczekiwania wobec regionalnej administracji samorządowej w kontekście ewentualnych działań wspierających. Poniżej przedstawiono syntetyczne omówienie tych oczekiwań:

1. Wsparcie finansowe i kapitałowe:

- **Stabilność finansowania:** oczekiwanie zapewnienia stabilnego, wieloletniego finansowania działalności zamiast polegania wyłącznie na krótkookresowych projektach.
- **Fundusze na doradztwo i rozwój:** postulat zabezpieczenia środków na prowadzenie stałego doradztwa w punktach IOB oraz dofinansowanie działań rozwojowych samych instytucji.
- **Instrumenty finansowe dla biznesu:** wsparcie w realizacji projektów ze środków UE i samorządowych w zakresie poręczeń, wadów oraz wsparcia funduszy typu Venture Capital.
- **Preferencyjne warunki finansowe:** oczekiwanie dostępu do niskoprocentowych pożyczek oraz dotacji celowych, np. na termomodernizację budynków.

2. Inwestycje w infrastrukturę i zaawansowane technologie:

- **Budowa centrów kompetencji:** oczekiwanie tworzenia i utrzymania parków technologicznych, inkubatorów oraz specjalistycznych laboratoriów prototypowania.
- **Finansowanie infrastruktury specjalistycznej:** postulat wsparcia budowy zaawansowanego zaplecza badawczego, którego koszt przekracza możliwości pojedynczych jednostek.

3. Działania promocyjne i informacyjne:

- **Promocja oferty IOB:** aktywne wsparcie ze strony samorządu województwa w promowaniu działań informacyjnych i usług świadczonych przez IOB wśród firm w województwie.
- **Budowanie rozpoznawalności:** wsparcie w dotarciu do szerokiego grona firm z ofertą doradczą i szkoleniową.

4. **Edukacja i rozwój kompetencji:**

- **Programy szkoleniowe:** realizacja dedykowanych programów podnoszących kompetencje i kwalifikacje partnerów społecznych oraz pracowników MŚP.
- **Wzmocnienie potencjału kadr:** wsparcie w budowaniu specjalistycznej wiedzy niezbędnej do obsługi innowacyjnych branż.

5. **Integracja regionalnego ekosystemu innowacji i rola regulacyjna:**

- **Moderowanie współpracy:** aktywna rola samorządu w integrowaniu środowisk naukowych, biznesowych i technologicznych wokół wspólnych celów rozwojowych.
- **Uproszczenie procedur:** postulat wsparcia legislacyjnego i regulacyjnego, w tym uproszczenia procedur administracyjnych dla nowych przedsięwzięć (start-upów).
- **Dialog społeczny:** rozwój dialogu i wzmocnienie pozycji partnerów społecznych w regionie.

Oczekiwania IOB wobec samorządu województwa koncentrują się więc przede wszystkim na trzech głównych osiach: zapewnieniu stabilnych i wieloletnich ram finansowania, budowie spójnego ekosystemu innowacji i modelu współpracy nauka–biznes oraz wzmocnieniu roli IOB jako kluczowych partnerów w realizacji polityki rozwoju regionu. Co bardzo istotne, oczekiwania sektora otoczenia biznesu wyrażają postulat przejścia od modelu wsparcia akcyjnego (projektowego) do systemowej stabilizacji. Odpowiedzią na te oczekiwania powinna więc być spójna i długofalowa polityka wzmocnienia instytucji otoczenia biznesu, w której samorząd województwa pełniłby różnorodne role: koordynatora tworzącego przewidywalne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości oraz innowacyjności w Wielkopolsce, podmiotu finansującego określone działania IOB, promotora bądź brokera współpracy i partnera strategicznego wybranych przedsięwzięć.

6. Dobre praktyki i nowe trendy w Europie

Prezentowanie wybranych europejskich modeli funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu ma na celu inspirację dla dalszego rozwoju regionalnego ekosystemu innowacji w Wielkopolsce. Analiza dobrych praktyk została potraktowana nie jako prosty przegląd zagranicznych rozwiązań, lecz jako element diagnozy kierunków ewolucji współczesnych systemów wsparcia MŚP, wskazując w jaki sposób europejskie IOB dostosowują swoje działania do nowych wyzwań polityki innowacyjnej, zmieniających się warunków gospodarowania oraz rosnących oczekiwań przedsiębiorstw.

W ostatnich latach rola IOB działających w Europie ulega istotnej zmianie. W coraz większym stopniu stają się integratorami ekosystemów, operatorami wiedzy, pośrednikami w dostępie do danych, kapitału, kompetencji i partnerstw oraz animatorami procesów transformacji gospodarczej. Zmiana ta jest szczególnie widoczna w obszarach takich jak cyfryzacja, zielona transformacja, internacjonalizacja, rozwój start-upów, lepsze celowanie wsparcia, upraszczanie dostępu do usług publicznych dla przedsiębiorców, a także rozwijanie nowych metod współtworzenia innowacji z udziałem użytkowników, obywateli i interesariuszy lokalnych.

W rozdziale przedstawiono cztery praktyki europejskie: francuski system ASTRIDE z regionu Hauts-de-France, irlandzką sieć Local Enterprise Offices, portugalski hub Startup Braga oraz procesowe podejście do współpracy z interesariuszami rozwijane przez Park Naukowy Alicante z Hiszpanii. Każda z nich odpowiada na inny wymiar wyzwań stojących przed współczesnymi systemami wsparcia MŚP. ASTRIDE pokazuje znaczenie zarządzania ekosystemem w oparciu o dane i współdzielenie informacji między instytucjami. Local Enterprise Offices ilustrują model uproszczonego, lokalnego dostępu do usług w formule „first stop shop”. Startup Braga wskazuje na rolę wyspecjalizowanych hubów innowacji, które łączą inkubację, akcelerację, współpracę z nauką, inwestorami i partnerami technologicznymi. Park Naukowy Alicante pokazuje natomiast, że nowoczesna IOB może rozwijać kompetencję metodycznego prowadzenia procesów ko-kreacji, w których wiedza naukowa, doświadczenie przedsiębiorstw, potrzeby użytkowników i perspektywa społeczna są łączone na wczesnych etapach rozwoju innowacji.

Znaczenie tych przykładów dla Wielkopolski polega przede wszystkim na możliwości identyfikacji mechanizmów, które mogą zostać zaadaptowane do specyfiki regionalnego systemu IOB. Nie chodzi zatem o bezpośrednie kopiowanie zagranicznych instytucji, lecz o uchwycenie logiki ich działania: integracji danych i usług, koncentracji na potrzebach MŚP, większej specjalizacji wsparcia, współpracy wielu aktorów, zdolności do ciągłego uczenia się oraz rozwijania metod angażowania użytkowników i interesariuszy w proces tworzenia innowacji. Wnioski z analizy dobrych praktyk stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji dla Wielkopolski, w szczególności w zakresie wzmacniania koordynacji systemu IOB, rozwijania wspólnej infrastruktury wiedzy o przedsiębiorstwach, upraszczania ścieżek dostępu do wsparcia, budowy wyspecjalizowanych mechanizmów wspierania innowacyjności i transformacji MŚP oraz wzmacniania kompetencji IOB jako facylitatorów współpracy między biznesem, nauką, administracją i społeczeństwem.

6.1 ASTRIDE – od fragmentacji informacji do zarządzania opartego na danych

Model ASTRIDE z regionu Hauts-de-France powstał jako odpowiedź na rosnący problem rozproszenia informacji o przedsiębiorstwach i działaniach instytucji wsparcia. W wielu regionach Europy, szczególnie w systemach zdecentralizowanych, dane dotyczące firm, projektów innowacyjnych czy udzielonego wsparcia są gromadzone przez różne podmioty w sposób niespójny, co utrudnia zarówno koordynację działań, jak i ocenę ich skuteczności.

ASTRIDE został zaprojektowany jako narzędzie integrujące te rozproszone zasoby informacyjne. Jego rozwój wpisuje się w szerszy trend cyfryzacji administracji publicznej oraz przechodzenia do modelu polityki opartej na danych (*data-driven policy*), w którym decyzje strategiczne opierają się na analizie danych, a nie wyłącznie na doświadczeniu czy intuicji decydentów. Platforma umożliwia nie tylko gromadzenie i udostępnianie informacji o przedsiębiorstwach, ale także monitorowanie interakcji między firmami a instytucjami wsparcia, analizę efektów interwencji oraz identyfikację obszarów wymagających dodatkowych działań.

ASTRIDE łączy dane z wielu źródeł:

- **rejestr przedsiębiorstw i zakładów SIRENE/INSEE** – comiesięczny import nowo utworzonych podmiotów w regionie; baza działa na poziomie przedsiębiorstwa z identyfikatorem SIRET (odpowiednik polskiego KRS); źródłem są też podstawowe dane identyfikacyjne, adres, kod działalności, data utworzenia i forma prawna;
- **dane o zatrudnieniu z URSSAF** – roczne dane o zatrudnieniu według źródła URSSAF (odpowiednik polskiego ZUS);

- **dane wzbogacające z Pappers** – ASTRIDE wykorzystuje dane o firmach z różnych publicznych rejestrów zagregowane przez Pappers (rejstry sądowe, dane finansowe), które są odpowiednikiem polskich platform BizRaport czy Aleo (choć Pappers opiera się głównie na open data);
- **dane o projektach** realizowanych w ramach programów publicznych w parkach naukowych, inkubatorach etc., w tym informacje o wsparciu, wizytach, działaniach doradczych, pomocy publicznej, własności intelektualnej, działaniach B+R i kontaktach – są to w dużej mierze dane wprowadzane przez uprawnionych operatorów ekosystemu niemożliwe do pozyskania w inny sposób;
- **press monitoring** – codzienny monitoring prasy gospodarczej;
- **dane na temat rynku pracy powiązane z regionalnym systemem Proch'Emploi** (aktywny system pośrednictwa pracy i wsparcia zatrudnienia prowadzony przez władze regionalne Hauts-de-France) – ASTRIDE nie przechowuje pełnych danych o rynku pracy, ale łączy informacje o firmach z systemem Proch'Emploi, umożliwiając lepsze zrozumienie potrzeb kadrowych przedsiębiorstw i dynamiki rozwoju firm.

Skala danych zgromadzonych w ASTRIDE obejmuje:

- ponad 245 tys. aktywnych przedsiębiorstw,
- 331 projektów inkubowanych w regionalnych parkach innowacji i inkubatorach,
- ponad 9540 wizyt w przedsiębiorstwach,
- 3246 działań wsparcia dla przedsiębiorstw,
- 603 deklaracje przyznanej pomocy publicznej,
- 1274 informacje z monitoringu gospodarczego.

Dzięki tym danym ASTRIDE umożliwia raportowanie działań instytucji wsparcia, analizę aktywności przedsiębiorstw, tworzenie list i segmentację firm, monitorowanie projektów i wsparcia publicznego, prowadzenie analiz statystycznych. Użytkownicy systemu mogą przeglądać aktywność własną i swojej organizacji, uzyskiwać dostęp do kart przedsiębiorstw, zarządzać kontaktami, raportować wydarzenia i działania.

Na koniec 2025 roku z platformy korzystało ponad 400 użytkowników z ponad 100 instytucji, takich jak klastry i organizacje branżowe, samorządy lokalne i regionalne, parki technologiczne i innowacyjne, inkubatory, izby gospodarcze, instytucje finansujące innowacje, organizacje badawcze, uczelnie i szkoły wyższe.

Przedstawiciel instytucji zarządzającej ASTRIDE, Hauts-de-France Innovation Développement (HDFID) podkreśla, że ASTRIDE jest narzędziem dla regionu i struktur wsparcia, nie dla ogółu obywateli. Sama platforma nie jest publiczna. Dostęp mają wyłącznie uprawnione organizacje publiczne i półpubliczne.

Najważniejsze czynniki, które decydują o skuteczności ASTRIDE:

- **Centralizacja danych** – łączenie informacji z różnych źródeł w celu wygenerowania wiedzy o ekosystemie (np. za pośrednictwem algorytmów rozwijanych przez instytucję zarządzającą we współpracy z uniwersytetem pozwalających zidentyfikować firmy potencjalnie innowacyjne oraz prognozować szanse start-upów na przetrwanie na rynku),
- **Współpraca instytucjonalna** – zaangażowanie wielu aktorów ekosystemu innowacji: samorządy, izby gospodarcze, parki naukowo-technologiczne, uczelnie, centra badawcze, instytucje finansujące innowacje,
- **Standaryzacja informacji** – spójne dane o firmach i projektach finansowanych ze środków publicznych,

- **Regularna aktualizacja danych** – integracja z podstawowymi darmowymi źródłami danych – rejestrami publicznymi,
- **Bezpieczeństwo i dostęp warstwowy** – zamknięta platforma dla instytucji publicznych i okołobiznesowych przewidująca różne poziomy dostępu dla różnego typu użytkowników,
- **Powiązanie z polityką regionalną** – narzędzie zarządcze, nie tylko informacyjne umożliwiające raportowanie działań instytucji wsparcia, analizę efektywności działań (np. powiązanie wsparcia, dotacji z analizą danych na temat działalności firmy), prowadzenie analiz statystycznych i dostosowanie instrumentów interwencji do specyfiki firm (targetowanie).

Analiza modelu ASTRIDE pokazuje, że współczesne IOB mogą pełnić rolę **operatorów wiedzy o ekosystemie**, a nie tylko dostawców usług. Odpowiada to na rosnące zapotrzebowanie na precyzyjne, spersonalizowane wsparcie dla MŚP oraz na konieczność efektywnego zarządzania środkami publicznymi. W warunkach rosnącej złożoności gospodarki i liczby instrumentów wsparcia na różnych poziomach (regionalny, krajowy, międzynarodowy etc.), zdolność do integracji i analizy danych staje się kluczową kompetencją systemów innowacji.

6.2 Local Enterprise Offices (LEO) – od rozproszonego wsparcia do modelu „first stop shop”

Irlandzki system LEO ma swoją genezę w latach 90., kiedy powołano lokalne rady przedsiębiorczości (County and City Enterprise Boards), których zadaniem było wspieranie rozwoju mikroprzedsiębiorstw i tworzenia miejsc pracy na poziomie lokalnym. Przez ponad dwie dekady system ten funkcjonował w formie rozproszonej, co – podobnie jak w wielu innych krajach – prowadziło do fragmentacji usług i ograniczonej przejrzystości dla przedsiębiorców.

Reforma z 2014 roku, polegająca na utworzeniu sieci Local Enterprise Offices w strukturach samorządów lokalnych, była odpowiedzią na te wyzwania. Przeprowadzono integrację wcześniejszych struktur wsparcia we współpracy rządu (za pośrednictwem agencji Enterprise Ireland) i samorządów lokalnych. Wprowadzono wówczas koncepcję „**first stop shop**”, czyli jednego punktu dostępu do usług wsparcia dla przedsiębiorców działających w danym rejonie. Integracja funkcji doradczych, szkoleniowych i finansowych w ramach jednej instytucji znacząco uprościła system i zwiększyła jego dostępność, dzięki czemu LEO obejmuje wsparciem rocznie ponad 7 tys. przedsiębiorstw udzielając ponad 20 mln € bezpośredniego wsparcia finansowego dla ponad tysiąca projektów biznesowych.

Model LEO ewoluował w kierunku coraz większej orientacji na potrzeby użytkownika. Współczesne LEO oferują nie tylko dotacje, ale także mentoring, programy rozwoju kompetencji oraz wsparcie w cyfryzacji i internacjonalizacji. Szczególną uwagę poświęca się mikroprzedsiębiorstwom, które często nie mają zasobów pozwalających na samodzielne korzystanie z rozbudowanych instrumentów wsparcia ani też na sfinansowanie usług konsultingowych. LEO skupia się na firmach z potencjałem rozwoju eksportu i wzrostu zatrudnienia chwaląc się wzrostem zatrudnienia w 2025 roku wynoszącym ponad 7 tys. nowych miejsc pracy, z czego 82% dotyczy obszarów poza stolicą kraju, Dublinem. Rośnie znaczenie usług LEO w zakresie digitalizacji i zwiększania odporności firm.

System ten wskazuje kilka kluczowych trendów: rosnącą potrzebę **upraszczania dostępu do usług publicznych** i eliminowania barier administracyjnych, konieczność **indywidualizacji wsparcia**, które musi być dostosowane do specyfiki małych firm, potrzebę wzmacniania roli samorządów lokalnych jako aktywnych uczestników polityki gospodarczej. LEO pokazuje, że

skuteczny system wsparcia nie musi być skomplikowany – jego siłą może być prostota, dostępność i bliskość przedsiębiorcy.

6.3 Startup Braga – od lokalnej transformacji do globalnego hubu innowacji

Startup Braga powstał w 2014 roku jako element strategii transformacji gospodarczej miasta Braga w Portugalii, które dążyło do przejścia od tradycyjnego przemysłu do gospodarki opartej na wiedzy i technologii. Kluczowym czynnikiem umożliwiającym rozwój tego modelu było silne zaplecze akademickie, w szczególności Uniwersytet Minho, oraz rosnąca potrzeba komercjalizacji wyników badań. Bezpośrednim operatorem Startup Braga jest miejska agencja rozwoju gospodarczego InvestBraga, która współpracuje z dużymi firmami (partnerami technologicznymi), np. Microsoft Ventures, Bosch, jednostkami naukowymi, jak uniwersytet Minho, Politechnika IPCA, Międzynarodowe Iberyjskie Laboratorium Nanotechnologii INL, inwestorami i mentorami.

Od początku Startup Braga został zaprojektowany jako hub innowacji o ambicjach międzynarodowych. Jego działalność obejmuje cały cykl życia start-upu – od fazy koncepcyjnej, przez inkubację i akcelerację, aż po skalowanie i wejście na rynki zagraniczne. W odróżnieniu od bardziej tradycyjnych instytucji wsparcia, model ten koncentruje się na projektach o wysokim potencjale wzrostu, często w obszarach deep tech.

W Startup Braga inkubacja nie ogranicza się do fizycznego udostępnienia biura. Jest to raczej ciągła relacja między start-upem a hubem, która może trwać od kilku miesięcy do kilku lat, w zależności od etapu rozwoju firmy.

W zakresie dostępu do infrastruktury start-upy mogą w sposób względnie ciągły dołączać do ekosystemu i korzystać z: przestrzeni coworkingowej i biurowej, infrastruktury technologicznej, zaplecza spotkań i wydarzeń. Oprócz tego start-upy otrzymują wsparcie w postaci bieżącego doradztwa (business support), konsultacji z ekspertami, pomocy w rozwoju modelu biznesowego. Nie jest to wsparcie „programowe” jak w akceleracji, lecz raczej on-demand support – dostępne wtedy, gdy start-up tego potrzebuje. Kluczowym zasobem systemu inkubacji jest społeczność (community) rozumiana jako networking między start-upami, wymiana doświadczeń, współpraca między zespołami, wydarzenia, meetupy, warsztaty. W praktyce Startup Braga działa jako platforma społeczna dla innowatorów, a nie tylko przestrzeń fizyczna. Odpowiada tym samym na ważny trend: innowacje powstają coraz częściej w sieciach, nie w izolacji.

Z kolei programy akceleracyjne Startup Braga są organizowane w cyklicznych naborach (cohort-based), co jest typowe dla akceleratorów start-upowych. Zazwyczaj Startup Braga organizuje 1-2 edycje programu akceleracyjnego rocznie. Każda edycja składa się z etapów: ogłoszenie startu naboru, określony termin składania aplikacji (kilkanaście dni do kilku tygodni), zamknięcie rekrutacji. Start-upy są wybierane jako kohorta, przechodzą program razem i kończą go wspólnym Demo Day.

Dodatkowo w ramach Startup Braga funkcjonują Programy tematyczne (sektorowe) skoncentrowane na konkretnych branżach (np. turystyka, zdrowie, smart cities). Programy te są często uruchamiane cyklicznie (jak akceleratory), ale ich oddziaływanie trwa dłużej niż jedna edycja, budują trwałe środowiska współpracy wokół danej specjalizacji. Można je rozumieć jako stałe platformy sektorowe połączone z okresowymi programami wsparcia. Ich zadaniem jest budowa specjalizacji poprzez integrację aktorów (start-upy, ugruntowane firmy, uczelnie,

eksperti) w wybranych obszarach i transfer wiedzy (dostęp do know-how branżowego, współpracę z partnerami przemysłowymi, pilotażowe wdrożenia i testowanie rozwiązań). Choć konkretne nabory mogą być czasowo niedostępne, to relacje między uczestnikami trwają, pomysły są rozwijane dalej, a społeczność sektorowa pozostaje aktywna. To odróżnia je od klasycznych projektów unijnych, które często kończą się wraz z finansowaniem.

Od momentu powstania Startup Braga:

- przeprowadził pre-akcelerację około 70 projektów,
- inkubował ponad 130 firm technologicznych,
- zrealizował akcelerację dla 141 start-upów,
- przyczynił się do stworzenia ponad 2200 miejsc pracy,
- start-upy z ekosystemu pozyskały ponad 500 mln euro finansowania,
- odnotowano co najmniej 7 exitów startupowych.

Ewolucja Startup Braga odzwierciedla rosnące znaczenie **wyspecjalizowanych ekosystemów innowacji**, które łączą różne typy aktorów – uczelnie, start-upy, inwestorów i duże przedsiębiorstwa. Model ten odpowiada na globalny trend internacjonalizacji działalności innowacyjnej oraz na potrzebę szybkiego skalowania rozwiązań technologicznych. Jednocześnie podkreśla znaczenie kapitału społecznego i sieci współpracy jako kluczowych czynników sukcesu start-upów.

Startup Braga pokazuje, że współczesne IOB coraz częściej przyjmują rolę **platform współpracy i katalizatorów innowacji**, a nie tylko dostawców usług. Ich zadaniem jest nie tylko wspieranie pojedynczych firm, ale także budowanie środowiska sprzyjającego powstawaniu i rozwojowi innowacyjnych przedsięwzięć.

6.4 Park Naukowy Alicante jako laboratorium ko-kreacji i waloryzacji wiedzy

Parque Científico de Alicante (PCA), czyli Park Naukowy Alicante w Hiszpanii jest fundacją działającą na rzecz rozwoju naukowego i technologicznego poprzez innowacje i transfer wiedzy. Park tworzy powiązania między Uniwersytetem w Alicante a siecią start-upów i przedsiębiorstw działających w jego otoczeniu, wspierając rozwój gospodarczy regionu Walencji. Obecnie PCA we współpracy w międzynarodowym konsorcjum buduje nową kompetencję organizacyjną: prowadzenie procesów ko-kreacji wokół wiedzy, technologii i innowacji. W podejściu tym najważniejsza nie jest pojedyncza usługa, instrument finansowy czy program akceleracyjny, lecz **metodologia pracy z przedsiębiorstwami, naukowcami, administracją i obywatelami**, która pozwala lepiej dopasować innowacje do rzeczywistych potrzeb społecznych i rynkowych.

Park naukowy nie występuje tu wyłącznie jako miejsce inkubacji firm lub pośrednik między uczelnią a biznesem. Pełni rolę **organizatora procesu współtworzenia**, który łączy start-upy, MŚP, jednostki miejskie, obywateli, ekspertów metodycznych i administrację publiczną. Oznacza to poszerzenie tradycyjnej funkcji parku naukowego: od udostępniania infrastruktury i kontaktów do aktywnego projektowania procesów, w których innowacje są testowane i dopasowywane do kontekstu społecznego.

Najważniejszą cechą nowego podejścia jest odejście od modelu, w którym obywatele pojawiają się dopiero na końcu procesu innowacji jako użytkownicy lub testerzy. Metoda stosowana przez PCA zakłada ich udział od wcześniejszych etapów: przy definiowaniu problemu, rozumieniu potrzeb, generowaniu pomysłów, prototypowaniu i ocenie rozwiązań. W ten sposób PCA

przekształca się z parku naukowego w miejsce spotkania wiedzy eksperckiej i doświadczenia użytkowników.

Metodologia przewiduje pracę w kilku etapach. Najpierw identyfikowane są lokalne potrzeby i wyzwania, następnie mapowani są interesariusze, później wybierane są inicjatywy pilotażowe, a na końcu projektowane są działania angażujące obywateli i inne grupy użytkowników. Wykorzystywane są narzędzia takie jak Self-Assessment Tool, Co-Valorisation Canvas oraz Field Guides, które pomagają regionalnym aktorom ocenić gotowość do waloryzacji wiedzy, zaprojektować działania we współpracy w ramach poczwórnej helisy (nauka, biznes, obywatele, administracja) i dostosować metody do lokalnego kontekstu.

PCA animuje proces tworzenia rozwiązań, w którym start-upy, MŚP i podmioty miejskie mogą integrować perspektywę obywateli w rozwijaniu swoich produktów, usług i rozwiązań, dostarczając konkretnych dowodów na to, jak start-upy i aktorzy innowacji mogą włączać perspektywy społeczne do rozwoju biznesu.

Do tej pory proces ko-kreacji objął 15 inicjatyw, z czego 13 pochodziło od start-upów i MŚP, a pozostałe od miejskiej spółki wodociągowej Aguas de Alicante oraz podmiotu zarządzającego istotnym obszarem przemysłowym EGM Atalayas. Zainteresowanie było na tyle duże, że zamiast dwóch planowanych procesów zdecydowano o realizacji siedmiu inicjatyw. Podzielono je na dwa bloki tematyczne: gospodarkę obiegu zamkniętego, ze szczególnym uwzględnieniem ponownego wykorzystania i recyklingu tworzyw sztucznych, oraz nowe technologie danych. PCA pełnił w tym procesie funkcję selektonera, koordynatora i integratora, który pomagał przekształcić rozproszone pomysły firm i instytucji w uporządkowany proces współtworzenia.

W dwuetapowym modelu dalszej pracy nad rozwojem rozwiązań pierwszy etap obejmował uproszczone grupy fokusowe, których celem było zebranie szerokich perspektyw mieszkańców. Drugi etap obejmował warsztaty ko-kreacyjne dopasowane do konkretnych wyzwań poszczególnych organizacji. Fokusy zrealizowano jako spotkania z udziałem 10–12 uczestników, segmentowane według wieku, aby uchwycić różnice generacyjne w postrzeganiu innowacji, technologii cyfrowych i zrównoważenia środowiskowego.

W ramach inicjatyw z zakresu gospodarki obiegu zamkniętego uczestnicy rozmawiali o roli tworzyw sztucznych w codziennym życiu, ich wpływie środowiskowym oraz możliwych alternatywach w podejściu cyrkularnym. Na tym etapie firmy i instytucje otrzymały uporządkowaną wiedzę o tym, jak ich rozwiązania są postrzegane przez przyszłych użytkowników, pracowników, mieszkańców lub klientów. Dzięki temu mogły wcześniej zidentyfikować obawy, bariery akceptacji, niezrozumiałe elementy oferty albo nowe możliwości zastosowania rozwiązania.

W procesie dotyczącym technologii danych zrealizowano po trzy warsztaty dla każdej inicjatywy, w ramach których nastąpiło przejście od ogólnego rozpoznania problemu do prototypowania potencjalnych rozwiązań. Dla inicjatyw związanych z gospodarką obiegu zamkniętego przewidziano trzy wspólne warsztaty, ponieważ dotyczą zbliżonych tematów: postrzegania plastiku, opakowań cyrkularnych i redukcji odpadów.

Z perspektywy Parku Naukowego Alicante metodologia ko-kreacji rozwija bardzo ważną kompetencję instytucjonalną: zdolność do prowadzenia firm przez proces społecznej walidacji innowacji. Jest to szczególnie ważne dla start-upów i MŚP, które często koncentrują się na technologii, produkcie lub modelu biznesowym, ale mają ograniczone zasoby, aby samodzielnie

organizować pogłębione procesy dialogu z użytkownikami, mieszkańcami czy grupami interesariuszy.

Dla przedsiębiorstw wartością jest możliwość wcześniejszego rozpoznania, czy rozwijane rozwiązanie odpowiada realnym potrzebom i czy sposób jego komunikowania, używania lub wdrażania jest zrozumiały dla odbiorców. Dla administracji i instytucji publicznych wartością jest tworzenie innowacji bardziej osadzonych w lokalnych priorytetach. Obywatelom metodologia daje możliwość wpływu na kształt rozwiązań, które mogą oddziaływać na ich codzienne życie.

Dobra praktyka Parku Naukowego Alicante dostarcza uniwersalnej metodyki pracy, którą można zastosować w różnych obszarach regionalnych specjalizacji i transformacji: cyfryzacji, gospodarce o obiegu zamkniętym, technologiach zdrowotnych, energetyce, mobilności, AI, danych publicznych czy automatyzacji.

Doświadczenie Parku Naukowego Alicante pokazuje, że nowoczesna IOB może być metodycznym operatorem ko-kreacji. Jej rola nie kończy się na doradztwie, wynajmie przestrzeni, akceleracji lub kontaktach z inwestorami. Może obejmować także profesjonalne prowadzenie procesów, w których wiedza naukowa, doświadczenie przedsiębiorstw i perspektywa społeczna są łączone w celu tworzenia bardziej trafnych i trwałych innowacji.

6.5 Wspólne trendy i implikacje dla Wielkopolski

Choć analizowane modele różnią się zakresem działania i kontekstem instytucjonalnym, łączy je kilka istotnych cech, które odzwierciedlają kierunki rozwoju europejskich systemów wsparcia innowacji. Przede wszystkim widoczna jest silna tendencja do integracji – zarówno na poziomie danych, usług, jak i całych ekosystemów. Równocześnie rośnie znaczenie podejścia zorientowanego na użytkownika, w którym przedsiębiorca staje się centralnym punktem systemu, a nie jednym z wielu jego elementów.

Kolejnym ważnym trendem jest specjalizacja i koncentracja na obszarach o największym potencjale rozwojowym, co pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i budowanie przewag konkurencyjnych regionów. Wreszcie, wszystkie cztery praktyki opierają się na współpracy różnych typów aktorów systemu innowacji (firmy, IOB, uczelnie, samorząd) oraz wykorzystaniu danych jako podstawy podejmowania decyzji.

Dla Wielkopolski oznacza to konieczność dalszej ewolucji systemu IOB w kierunku większej integracji, zarówno organizacyjnej, jak i informacyjnej. Inspiracją może być rozwój wspólnej infrastruktury danych o przedsiębiorstwach i działaniach wsparcia, uproszczenie dostępu do usług poprzez model „jednego okienka”, wzmocnienie komponentu start-upowego poprzez tworzenie wyspecjalizowanych hubów innowacji, a także rozwijanie kompetencji IOB w zakresie ko-kreacji, społecznej walidacji innowacji i angażowania interesariuszy w projektowanie nowych rozwiązań. Kluczowe będzie przy tym zachowanie równowagi między uniwersalnością wsparcia dla MŚP a koncentracją na obszarach strategicznych dla regionu.

Analizowane dobre praktyki pokazują, że skuteczny system wsparcia innowacji jest procesem ciągłej adaptacji. Wymaga on nie tylko odpowiednich instrumentów, ale przede wszystkim zdolności do uczenia się i reagowania na zmieniające się warunki gospodarcze. W tym sensie przyszła rola IOB w Wielkopolsce może coraz silniej obejmować funkcje operatorów wiedzy, integratorów usług, brokerów współpracy i animatorów innowacji, zdolnych reagować na zmieniające się warunki gospodarcze oraz nowe potrzeby MŚP.

7. Rekomendacje dla polityki regionalnej

Przeprowadzone badanie pozwoliło na sformułowanie szeregu wniosków dotyczących barier i wyzwań rozwojowych z jakimi mierzą się wielkopolskie IOB. Polityka regionalna wobec IOB w Wielkopolsce powinna zostać ukierunkowana na stworzenie stabilnego, koordynowanego i mierzalnego systemu usług dla MŚP oraz start-upów. Poniżej przedstawiono wnioski wraz z propozycjami działań na rzecz rozwoju ich potencjału usługowego:

1. Skoordynowane wykorzystanie potencjału IOB w tworzeniu i realizacji polityki rozwoju regionalnego

Badanie wskazało, że IOB często czują się traktowane jako beneficjenci projektów, a nie współtwórcy polityki regionalnej. Standardem powinno być wprowadzenie zasady pre-konsultacji z IOB przy projektowaniu każdego nowego instrumentu wsparcia skierowanego do regionalnych MŚP, ponieważ to IOB pracują na co dzień z przedsiębiorstwami i znają ich potrzeby i możliwości rozwojowe. Ponadto wartość dodaną przyniosłoby: tworzenie zespołów roboczych wokół konkretnych wyzwań i projektowanych usług; powierzenie IOB części zadań związanych realizacją celów polityki regionalnej, zwłaszcza w zakresie diagnozy potrzeb, promocji instrumentów, doradztwa pierwszego kontaktu i kierowania firm do odpowiednich instytucji i instrumentów; angażowanie IOB w ocenę, czy instrumenty są zrozumiałe, wykonalne i zgodne z realnym cyklem decyzyjnym przedsiębiorstw.

Rekomenduje się włączenie IOB do systematycznego, zorganizowanego procesu nie tylko tworzenia, ale i realizacji polityki rozwoju regionu. Obecnie, mimo iż IOB pełnią istotną rolę we wspieraniu innowacyjności i przedsiębiorczości, działania te są realizowane w sposób rozproszony i w ograniczonej skali. Instytucje te, działając samodzielnie, osiągają efekty lokalne, które nie zawsze przekładają się na realną zmianę w skali całego województwa.

Dlatego, rekomenduje się projektowanie i realizację instrumentów polityki regionalnej w sposób skoordynowany z systemem IOB w regionie, w ramach wspólnej strategii rozwoju regionalnego. Powinno to obejmować:

- określenie wspólnych celów i kluczowych wskaźników efektywności, które będą mierzyć postępy w zakresie wsparcia innowacyjności oraz przedsiębiorczości w regionie;
- zaprojektowanie danego instrumentu interwencji we współpracy z IOB, w których Urząd Marszałkowski będzie pełnił rolę koordynującą i nadzorującą realizację oraz monitorowanie efektów;
- realizację instrumentu z wykorzystaniem potencjału IOB, poprzez rozdzielenie zadań pomiędzy IOB na szczeblu subregionalnym lub lokalnym oraz koordynację i monitorowanie efektów na poziomie województwa.

Taka orkiestracja działań pozwoli na osiągnięcie „masy krytycznej” zmian, która może wpłynąć na zauważalny rozwój gospodarki regionu, a także zwiększyć efektywność inwestycji publicznych w innowacje.

Wdrożenie tej rekomendacji można byłoby rozpocząć od pilotażu ko-kreacji jednego instrumentu polityki skierowanej do MŚP, w której właściciel tego instrumentu określiłby cel planowanej zmiany do osiągnięcia w odniesieniu do grupy docelowej. Następnie uruchomiłby proces

partycypacji w kolejnych krokach projektowania np. wg logiki *design thinking* lub pokrewnej *living lab*. Oznaczałoby to przeprowadzenie diagnozy potrzeb odbiorców instrumentu, dookreślenie rzeczywistego problemu odbiorców, który ma rozwiązać instrument w ramach tzw. propozycji wartości, opracowanie koncepcji funkcjonowania instrumentu, który włączyłby IOB jako jego współrealizatorów i konsultacje społeczne tej koncepcji przed wdrożeniem. W takim procesie partycypacja może przyjąć różne formy, od internetowego procesu zbierania opinii i stanowisk, poprzez otwarte zaproszenie do uczestnictwa w warsztatach projektowych i typowy proces konsultacji społecznych.

2. Wprowadzenie programu rozwoju kompetencji kadr wielkopolskich IOB

Wyniki badania wskazują, że mimo że kwalifikacje pracowników oceniane są przez regionalne IOB jako wystarczające, brakuje personelu z kompetencjami cyfrowymi (AI, cyfryzacji procesów, cyberbezpieczeństwo), wiedzą dotyczącą regulacji (ESG, GOZ, pomoc publiczna), umiejętnościami analitycznymi i brokerskimi (w transferze technologii), a także w obszarze doradztwa strategicznego. Dynamika otoczenia gospodarczego i geopolitycznego wymusza ciągłe podnoszenie kompetencji pracowników IOB, tak aby mogły odpowiadać na ciągle zmieniające się potrzeby regionalnych MŚP. Potrzebne są nie tyle szkolenia ogólne, ale praktyczne warsztaty, w obszarze umiejętności diagnozy potrzeb firm, prowadzenia procesów innowacyjnych, komunikacji z nauką i inwestorami oraz pracy w modelu „opiekuna biznesowego”, a nie „urzędnika projektowego”.

Ponadto program taki obejmowałby: mentoring, wizyty benchmarkingowe oraz wspólne szkolenia kilku IOB, aby tworzyć wspólny język i standardy obsługi przedsiębiorców.

3. Zapewnienie finansowania usług IOB, a także odnawiania infrastruktury

Badane IOB z Wielkopolski w zdecydowanej większości nie działają dla zysku, realizując działania misyjne związane ze świadczeniem usług dla MŚP, w tym mikroprzedsiębiorstw oraz start-upów. Zarówno regionalne, jak i lokalne IOB potrzebują odnowienia swojej infrastruktury, zarówno w zakresie budynków, jak i sprzętu. Występuje potrzeba związana z tworzeniem prototypowni z drukarkami 3D, organizacją przestrzeni coworkingowych dla start-upów. Ponadto usługi świadczone dla MŚP muszą pozostać bezpłatne lub świadczone za niewielką opłatą, ponieważ szczególnie start-upy i mikroprzedsiębiorstwa nie posiadają wystarczających zasobów, aby zapłacić za usługi. Z drugiej strony IOB finansowane wyłącznie projektowo nie są w stanie utrzymać ciągłości swoich usług, relacji z klientami ani kadry między perspektywami unijnymi. Konieczne jest więc systemowe zapewnienie regionalnym IOB finansowania na świadczenie usług dla MŚP, przy czym finansowanie mogłoby być zależne od wskaźników efektywności, a nie produktów. W praktyce działania dla realizacji tej rekomendacji mogą przyjąć następujące zasady:

- wprowadzenie regionalnych kontraktów na usługi świadczone przez IOB w okresie 2–3 lat, obejmowałyby one pakiety usług dla MŚP, start-upów i firm w transformacji;
- monitorowanie przede wszystkim efektów po stronie przedsiębiorstw, takich jak np. wdrożenia, nowe partnerstwa, uzyskanie finansowania, rozpoczęte projekty B+R, a nie tylko liczby spotkań i szkoleń;
- wprowadzenie modelu „zadania zleconego” dla IOB, zwłaszcza tam, gdzie instytucje lokalne są najbliżej MŚP i mikrofirm.

4. Pobudzanie i koordynacja współpracy sieciowej IOB

Badania jakościowe ujawniają, że sieciowanie IOB jest w Wielkopolsce powierzchowne i nietrwale: instytucje spotykają się, ale brakuje stałych mechanizmów współpracy. Brakuje koordynatora regionalnego ekosystemu z mandatem, zasobami i ciągłością działania. Rekomenduje się ustanowienie regionalnego mechanizmu koordynacji IOB, działającego nie jako kolejna instytucja, lecz jako stała platforma współpracy, przepływu informacji i projektowania nowych usług dla regionalnych MŚP.

Wdrożenie tej rekomendacji obejmowałoby utworzenie stałego forum networkingu IOB i wymiany wiedzy, które mogłoby być częścią procesu przedsiębiorczego odkrywania, funkcjonującego w podobnej formule jak Grupy Robocze, tyle, że obejmujące wyłącznie IOB. Konieczne przy tym byłoby stopniowe budowanie narzędzi współpracy i standardów, wymagające przeznaczenia środków na ten cel w postaci osoby/osób animujących funkcjonowanie sieci, stale aktualizowanej listy kontaktów i informacji o usługach i kompetencjach IOB, metodologii pomiaru efektywności, jeśli byłby on konieczny do finansowania usług, o których mowa w rekomendacji 3. powyżej. Budowanie potencjału, w tym szkoleń, o których mowa w rekomendacji 2. powyżej, powinno być zintegrowane z definiowaniem potrzeb w ramach sieci i wykorzystaniem już dostępnych specjalistów w ramach poszczególnych IOB. Ponadto animacja sieci powinna pomóc IOB w stworzeniu wspólnej regionalnej bazy ekspertów zewnętrznych, którzy wspomagaliby konkretne usługi dla pojedynczych MŚP. Jest to szczególnie ważne dla wąskich specjalizacji, w których nieracjonalne byłoby zatrudnienie ekspertów, jako pracowników IOB.

Współpraca sieciowa byłaby najlepszym rozwiązaniem problemu nierównej terytorialnie dostępności usług, wynikającej z koncentracji wyspecjalizowanych IOB w Poznaniu. Lokalne instytucje pomagałyby MŚP ze swojego terenu w wykorzystaniu potencjału wyspecjalizowanych ośrodków poprzez wspólne świadczenie usług czy kierowanie przedsiębiorców do odpowiednich osób w specjalistycznych IOB.

5. Budowanie spójności i wizerunku wielkopolskiego ekosystemu start-upowego jako kluczowego hubu w kraju poprzez utworzenie regionalnej ścieżki wsparcia rozwoju start-upów i spin-offów

Realizację funkcji inkubacji deklaruje 25,9% IOB, a akceleracji tylko 14,8%. Badania jakościowe wskazują na lukę wsparcia start-upów. Brak jest spójnej ścieżki od pomysłu przez inkubację i mentoring po finansowanie *pre-seed* i kontakt z inwestorami. Badanie ujawniło brak systemowego wsparcia dla start-upów w Wielkopolsce: brakuje finansowania *pre-seed* na poziomie regionalnym, programów analogicznych do Platform Startowych (kompleksowe programy wsparcia start-upów od momentu rejestracji spółki na terenie Polski Wschodniej), zaangażowania prywatnego biznesu z finansowania *early-stage* (w województwie nie działa żadna sieć aniołów biznesu) oraz aktywnego przyciągania nowych interesariuszy do ekosystemu. Rekomendowane jest finansowanie stałych, cyklicznych programów inkubacji i akceleracji start-upów w regionie (z uwzględnieniem mentoringu i finansowania załączkowego), niezależnych od rytmu perspektyw unijnych. Uczestnicy ekosystemu postulują również o działania koordynacyjne i sieciujące w postaci np. cyklicznych wydarzeń integrujących społeczność start-upową oraz prezentacji start-upów przed inwestorami. Takie wydarzenia mają też funkcję budowania wizerunku regionu jako kluczowego hubu start-upowego w Polsce.

Proponowane działania powinny obejmować również:

- współorganizację w partnerstwie z IOB ekosystemu start-upowego cyklicznych bootcampów dla osób z pomysłem na biznes technologiczny, w tym studentów, doktorantów i zespołów akademickich;
- uruchomienie regionalnego programu rozwoju startupów na wczesnym etapie poprzez mentoring branżowy, pracę nad modelem biznesowym, *proof of concept*, przeprowadzenie pierwszych testów rynkowych; wykorzystanie w programie regionalnej bazy mentorów, zaangażowanie sieci aniołów biznesu lub funduszy kapitałowych oraz organizację prezentacji start-upów przed inwestorami (*demo days*) jako integralnego elementu programu.

6. Wzmocnienie regionalnej infrastruktury danych o MŚP, IOB oraz efektach wsparcia

W celu zwiększenia skuteczności polityki innowacyjnej regionu oraz poprawy trafności wsparcia skierowanego do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), zaleca się wdrożenie zintegrowanego systemu monitorowania i raportowania opartego na regularnym zbieraniu danych dotyczących:

- potrzeb MŚP w zakresie innowacji, rozwoju technologicznego i konkurencyjności,
- działań podejmowanych przez Instytucje Otoczenia Biznesu ukierunkowanych na wsparcie tych przedsiębiorstw,
- efektów realizowanych działań – w tym ich wpływu na rozwój i wyniki poszczególnych firm (np. inwestycje, nowe produkty/usługi, wzrost zatrudnienia, zwiększenie obrotów, udział w projektach badawczo-rozwojowych).

Taki system powinien opierać się na cyklicznym gromadzeniu i analizie danych, umożliwiających kompleksowy wgląd w sytuację MŚP oraz skuteczność wsparcia realizowanego przez IOB i administrację publiczną. Tak jak wskazują to trendy w UE, IOB pełniłyby rolę dostawców i użytkowników wiedzy o ekosystemie, a nie tylko wykonawców usług. W szczególności rekomenduje się, aby system był wspólnym narzędziem Urzędu Marszałkowskiego oraz IOB, z jasno określonymi standardami raportowania, procesami gromadzenia danych i ścieżkami ich przepływu między instytucjami. Wprowadzone wskaźniki powinny być porównywalne i mierzalne, co umożliwi ocenę postępów w czasie oraz porównywanie między subregionami i sektorami. System powinien wykorzystać wiedzę na temat dobrej praktyki, w postaci rozwiązania ASTRIDE z regionu Hauts-de-France. Narzędzie to umożliwia m.in. gromadzenie danych w czasie rzeczywistym, analizę trendów oraz identyfikowanie obszarów, w których wsparcie wymaga intensyfikacji lub korekty. Wdrożenie tej rekomendacji umożliwiłoby lepsze dopasowanie instrumentów polityki publicznej do rzeczywistych potrzeb MŚP, możliwość monitorowania i oceny efektywności wsparcia w sposób obiektywny i oparty na danych. Ponadto umożliwiłoby to skoordynowane planowanie działań oraz osiągnięcie efektu skali w realizacji polityki rozwoju regionu.

7. Wzmocnienie roli administracji publicznej w ko-kreacji innowacji we współpracy z CTT i nauką

Rekomenduje się wzmocnienie roli administracji publicznej, w tym Urzędu Marszałkowskiego jako inicjatora oraz lidera procesu ko-kreacji innowacji w regionie, poprzez aktywne tworzenie wyzwań i inicjowanie projektów tworzenia rozwiązań we współpracy z Instytucjami Otoczenia Biznesu, w szczególności z Centrami Transferu Technologii działającymi przy uczelniach wyższych. Kultura prowadzenia prac badawczych w Europie powoduje, że w praktyce prowadzone są one głównie

w obrębie jednej dziedziny. Innowacje, które odpowiadają na realne potrzeby społeczne i rynkowe, wymagają podejścia interdyscyplinarnego i współpracy między różnymi obszarami nauki i technologii, a także różnych interesariuszy ze świata nauki, administracji publicznej, biznesu i NGO. Takie podejście jako ko-kreacja innowacji, stanowi obecnie istotny trend w Unii Europejskiej i jest kluczowym elementem skutecznego mechanizmu tworzenia innowacji we współpracy w ramach tzw. poczwórnej helisy. Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, wspierający Zarząd Województwa w realizacji polityki rozwoju, ma potencjał, aby stać się inicjatorem tych procesów. Samorząd może odgrywać ważną rolę twórcy wyzwań związanych z zakresem działania samorządu i istotnymi potrzebami społecznymi. Podjęcie się roli animatora procesów ko-kreacji mogłoby się zacząć od opracowania, we współpracy z CTT, praktycznego podręcznika ko-kreacji innowacji, który określi zasady, procedury oraz narzędzia niezbędne do skutecznej współpracy między administracją publiczną, nauką, społeczeństwem i biznesem. Następnym krokiem byłoby przeprowadzenie pilotażowych projektów ko-kreacji, które pozwolą na przetestowanie opracowanego modelu oraz na ocenę jego efektywności w praktyce. Projekty te powinny obejmować zarówno prace badawcze, jak i testowanie innowacji w rzeczywistych warunkach rynkowych oraz społecznych. Ponadto samorząd we współpracy z CTT mógłby być organizatorem cyklu seminariów i warsztatów interdyscyplinarnych na temat ważnych wyzwań społecznych, które będą stanowiły przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy przedstawicielami różnych dziedzin nauki, technologii oraz sektora publicznego i prywatnego.

8. Bibliografia

Analiza obejmująca polityki oraz instrumenty wsparcia wobec instytucji otoczenia biznesu wspierających innowacyjność przedsiębiorstw w wybranych krajach, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2019

Analiza potencjału Ośrodków Innowacji akredytowanych przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii do świadczenia usług w zakresie Industry 4.0, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Warszawa 2019

Anzolin G., O'Sullivan E., *Innovation intermediaries in the digital transformation process. A comparative case study of research and technology organisations in the US and the UK*, w: Technovation 142 (2025) 103200

Badanie adekwatności działań przewidzianych w FENG w kontekście realizacji zapisów polskich i zagranicznych dokumentów strategicznych, PARP, Warszawa 2025

Bąkowski A., Mażewska M., Rudawska J. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport z badania 2021*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań 2021

Bolechowski F., *Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) – klasyfikacja interwencji na podstawie analizy literatury*, w: Jaki A., Ziębicki B. (red.), *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo, Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021

Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004

Cooke P., Heidenreich M., Braczyk H. (red.). *Regional Innovation Systems: The Role of Governance in a Globalized World*. Routledge. 2004

Czyżewska M., *Start-upy i ekosystem start-upowy w Wielkopolsce jako czynnik rozwoju regionu*, Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 2024

Dorożyński T. *Instytucje otoczenia biznesu a rozwój przedsiębiorstw – ujęcie regionalne*, Zarządzanie i Finanse, nr 1, 2013

Ewaluacja komplementarności i efektywności wsparcia instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi dla przedsiębiorców, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012

Ewaluacja Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski na lata 2015-2020, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2020

Feser D., *Innovation intermediaries revised: a systematic literature review on innovation intermediaries' role for knowledge sharing*, w: Review of Managerial Science (2023) 17:1827–1862

Gajewski M., Szczucki J., Witkowska J., Kubajek R., Przybyłowski M., Tamowicz P., Zamojska A., Zofia Halikowska, *Analiza potencjału ośrodków innowacji i ich wpływu na realizację założeń (konceptji) inteligentnych specjalizacji w Polsce*, PARP, Warszawa 2019

Howells J., *Innovation intermediaries in a digital paradigm: A theoretical perspective*, w: Technovation 129/102889, 2024

Kmieciak R., *Pozycja ustrojowa samorządu gospodarczego w Polsce*. w: Studia z Polityki 3(2) 2016

Kołaczkowski I., *Luki w ekosystemie startupowym*, Startup Poland, Warszawa 2022

Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „*Najpierw myśl na małą skalę*” Program „*Small Business Act*” dla Europy, COM/2008/0394 final, 25.06.2008

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Kompas Konkurencyjności dla UE*, COM/2025/30, Bruksela, 29.01.2025

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy*, COM(2020) 103 final z 10.03.2020

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Unijna strategia na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i scale-up. Wybierz Europę na start i rozwój*, COM (2025) 270, Bruksela, 28.05.2025

Książek E., Lityński K., Mażewska M., Osiadacz J., Tórz A., Sztern Ł., *Ocena systemu wsparcia instytucji otoczenia biznesu w regionalnych programach operacyjnych na lata 2014-2020. Raport ekspercki dla Ministerstwa Rozwoju, Departament Regionalnych Programów Operacyjnych*, Warszawa 2016

Leoński W. *The Scope of the Activity Carried out by Business Support Organizations in Poland*, w: *European Research Studies Journal*, s. Volume XXV, Issue 1, 2022

Lisowska R., Grabowski J. *Instytucje otoczenia biznesu w województwie wielkopolskim 2021*. Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Poznań 2021

Matusiak K. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. SOOIPP Raport – 2007*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź/Kielce/Poznań 2007

Matusiak K., Guliński J. (red.), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010

Mażewska M., Bąkowski A. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2018

Mażewska M., Komarnicka A., Rudawska J. Bąkowski A. (red.), *Ośrodki Innowacji w Polsce: potencjał i kierunki rozwoju. Wyniki z badania 2024*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Bydgoskiej i Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Bydgoszcz 2025

Mażewska M., Milczarczyk A. (red.), *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*, Forum Parków Naukowo-Technologicznych, Poznań/Warszawa 2013

Morisson A., Pattinson M., *Innovation intermediaries in challenge-driven ecosystems. A Policy Brief from the Policy Learning Platform for a smarter Europe*, Interreg Europe Policy Learning Platform, Lille 2023

Najwyższa Izba Kontroli, *Efekty działalności systemu instytucji otoczenia biznesu. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2024

Nauwelaers C., *Intermediaries in Regional Innovation Systems: Role and Challenges for Policy*, w: Cooke P., Asheim B., Boschma, Martin R., Schwartz D., Tödtling F. (red.), *Handbook of Regional Innovation and Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011

Nauwelaers C., Kleibrink A., Stancova K., *The Role of Science Parks in Smart Specialisation Strategies*, Joint Research Centre, Seville 2014

Nauwelaers C., Periañez Forte I., Midtkandal I.; *RIS3 Implementation and Policy Mixes*, Joint Research Centre, Seville 2014

Noviaristanti S., Acur N., Mendibil K., *The different roles of innovation intermediaries to generate value*, *Management Review Quarterly* 74:2545–2577, 2024

Praca zbiorowa, *Koncepcja systemu akredytacji ośrodków innowacji do świadczenia usług proinnowacyjnych*, SOOIPP 2020, praca niepublikowana

Raport z monitorowania Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski 2030 (RIS 2030) za 2024 rok, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2025

Regional implementation of the SBA, Publications Office of the European Union, Luksemburg, 2014

Rossi F., Caloffi A., Colovic A., Russo, M., *Public innovation intermediaries and digital co-creation. Research contribution to the OECD TIP Co-creation project*, OECD, Paris 2020.

Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 20 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy na wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz.U. 2009 nr 85 poz. 719

Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks, Publications Office of the European Union, Luksemburg 2014

Świdurska A., Jagodziński W., *Organizacja przestrzenna i funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu w województwie wielkopolskim*, Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Poznań 2015

Tanghe T., Crespo E., *Enhancing the capacity of innovation intermediaries to better support space innovation*, INNORBIT project report, 2022

The EU Startup and Scaleup Strategy. Choose Europe to start and scale, Komisja Europejska, Bruksela 2025

Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, tekst jednolity: Dz.U. z 2022 r. poz. 612.

Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, Dz.U. z 2020 r. poz. 2159, z późn. zm.

Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców, Dz.U. Nr 35, poz. 194, z późn. zm.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach pracodawców, tekst jednolity: Dz.U. z 2022 r. poz. 97.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 poz. 1668, z późn. zm.

Wancio A., Perret-Pogorzelec N., *Rynek Start-upów w Polsce. Trendy technologiczne*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Warszawa 2024

W kierunku innowacyjnej Polski: proces przedsiębiorczego odkrywania i analiza potrzeb przedsiębiorstw, Bank Światowy, Warszawa 2016

Zalecenie Komisji (UE) 2026/720 z dnia 18 marca 2026 r. w sprawie definicji innowacyjnych przedsiębiorstw, innowacyjnych przedsiębiorstw typu start-up i innowacyjnych przedsiębiorstw scale-up, DU UE, L 2026/720

Zalecenie Rady w sprawie polityki gospodarczej, polityki społecznej, polityki zatrudnienia, polityki strukturalnej i polityki budżetowej Polski, Dz.U. UE C/2025/3995

8.1 Netografia

Encyklopedia zarządzania <https://mfiles.pl/> (dostęp 13.03.2026)

Strona internetowa Europejskiej Sieci Centrów Biznesu i Innowacji <https://ebn.eu/> (dostęp 13.03.2026)

Strona internetowa Europejskiej Sieci Żywych Laboratoriów <https://enoll.org/> (dostęp 13.03.2026)

Strona internetowa Międzynarodowego Stowarzyszenia Parków Naukowych i Obszarów Innowacji <https://www.iasp.ws> (dostęp 13.03.2026)

Strona internetowa Ministerstwa Rozwoju i Technologii: <https://www.gov.pl/web/rozwój-technologie/archiwum-konkursu-o-akredytacje-indywidualna-osrodkow-innowacji> (dostęp 11.03.2026)

Aneks: Typologia IOB 2021 a 2026

Poniżej przedstawiono porównanie typologii IOB zastosowanych wobec instytucji badanych w 2021 roku z klasyfikacją IOB przeprowadzoną w 2026 roku.

Tabela A. Zestawienie IOB, które wzięły udział w badaniu w 2021 i 2026 pod kątem typologii

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
AMU Innovation	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Centrum Innowacji i Transferu Technologii na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Akceleracja; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Centrum Innowacyjnej Technologii Farmaceutycznej (CITF)	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja; Akceleracja; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Centrum Transferu Technologii Instytutu Genetyki Człowieka PAN	CTT i spółki celowe uczelni	Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Centrum Transferu Technologii PP	CTT i spółki celowe uczelni	Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Dział Transferu Technologii przy Instytucie Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich	CTT i spółki celowe uczelni	Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
Instytut Chemii Bioorganicznej PAN, Dział Komercjalizacji i Promocji	CTT i spółki celowe uczelni	Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Politechnika Innowacje sp. z o.o.	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Porozumienie Spółek Celowych	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Spółka Celowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Sp. z o.o.	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
TechInnowacje – spółka PCSS	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Uniwersytet Kaliski im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego — Centrum Badawczo-Wdrożeniowe	CTT i spółki celowe uczelni	Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu - Centrum Innowacji Uniwersytetu WSB Merito	CTT i spółki celowe uczelni	Inkubacja; Akceleracja	brak danych	brak danych

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
Zakład Transferu Wiedzy i Upowszechniania Instytutu Ochrony Roślin	CTT i spółki celowe uczelni	Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
CARLSON ASI EVIG Alfa	Instytucje ekosystemu start-upowego	Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych
Concordia Design	Instytucje ekosystemu start-upowego	Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Akceleracja; Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych
HugeThing	Instytucje ekosystemu start-upowego	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Akceleracja	brak danych	brak danych
IndustryLab DGA	Instytucje ekosystemu start-upowego	Akceleracja	brak danych	brak danych
SpeedUp Venture Capital Group	Instytucje ekosystemu start-upowego	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Akceleracja; Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych
Chodzieski Klub Gospodarczy	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji	brak danych	brak danych
Forum Gospodarcze Związek Pracodawców Północnej Wielkopolski	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji	brak danych	brak danych
Pleszewska Izba Gospodarcza	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji	brak danych	brak danych
Polska Izba Wodoru	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP	brak danych	brak danych

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
Wielkopolska Izba Gospodarcza	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji	brak danych	brak danych
Wielkopolski Klub Kapitału	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja	brak danych	brak danych
Wielkopolski Związek Pracodawców	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji	brak danych	brak danych
BusinessWell (Systemowa Szkoła Przedsiębiorczości Sp. z o.o.)	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury	brak danych	brak danych
PoznanCityLab (Fundacja In_Spire)	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	brak danych	brak danych
Fundusz Rozwoju i Promocji Województwa Wielkopolskiego SA	Pozabankowe instytucje finansowe	Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych
Jarociński Fundusz Poręczeń Kredytowych/ Jarocińska Agencja Rozwoju	Pozabankowe instytucje finansowe	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji	brak danych	brak danych
Poznański Fundusz Poręczeń Kredytowych	Pozabankowe instytucje finansowe	Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
Samorządowy Fundusz Poręczeń Kredytowych	Pozabankowe instytucje finansowe	Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych
Wielkopolski Fundusz Rozwoju	Pozabankowe instytucje finansowe	Internacjonalizacja; Inkubacja; Instrumenty finansowe	brak danych	brak danych
Fundacja Inicjowania Rozwoju Społecznego	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Rozwój innowacyjny MŚP	brak danych	brak danych
Sieć Badawcza Łukasiewicz-Poznański Instytut Technologiczny	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	Centrum innowacji	Centrum innowacji
Uczelniane Centrum Innowacji i Transferu Technologii UAM	CTT i spółki celowe uczelni	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	Centrum Transferu Technologii	Centrum Transferu Technologii
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości PP	Instytucje ekosystemu start-upowego	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Internacjonalizacja; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator przedsiębiorczości
DC CENTRUM Sp. z o.o.	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator przedsiębiorczości
Leszczyńskie Centrum Biznesu	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP;	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator przedsiębiorczości

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
		Inkubacja; Instrumenty finansowe		
Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Internacjonalizacja; Instrumenty finansowe	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator przedsiębiorczości
Ostrzeszowskie Centrum Przedsiębiorczości	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Instrumenty finansowe	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator przedsiębiorczości
Izba Gospodarcza Północnej Wielkopolski	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie spoleczności i animacja ekosystemów innowacji	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Izba Gospodarcza Wielkopolski Wschodniej*	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie spoleczności i animacja ekosystemów innowacji	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Izba Przemysłowo - Handlowa Południowej Wielkopolski	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie spoleczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Izba Rzemieśnicza w Kaliszu	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Rozwój innowacyjny MŚP	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Nowotomska Izba Gospodarcza	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie spoleczności i animacja ekosystemów innowacji	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Internacjonalizacja	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu	Izby i zrzeszenia przedsiębiorców	Networking, budowanie spoleczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Lesznie	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Turecka Izba Gospodarcza	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Inkubacja; Udostępnianie infrastruktury; Transfer technologii z nauki do biznesu	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Unia Gospodarcza Regionu Śremskiego, Śremski Ośrodek Wspierania Małej Przedsiębiorczości	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Instrumenty finansowe	Towarzystwo gospodarcze	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Wielkopolska Izba Budownictwa	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Transfer technologii z nauki do biznesu	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Wielkopolska Izba Rzemieśnicza w Poznaniu	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Wielkopolskie Zrzeszenie Handlu i Usług	Izby i zrzeczenia przedsiębiorców	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów	Towarzystwo gospodarcze	Ośrodek szkoleniowo-doradczy

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
		innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP		
Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Sp. z o.o.	Pozabankowe instytucje finansowe	Rozwój innowacyjny MŚP	Agencja rozwoju regionalnego lub lokalnego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Instrumenty finansowe	Agencja rozwoju regionalnego lub lokalnego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Rozwój innowacyjny MŚP	Towarzystwo gospodarcze	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości w Kościanie	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Instrumenty finansowe	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Stowarzyszenie Inicjatyw Gospodarczych inGO*	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja; Instrumenty finansowe	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości	Subregionalne i lokalne centra wspierania przedsiębiorczości	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Instrumenty finansowe	Organizacja samorządu gospodarczego	Ośrodek szkoleniowo-doradczy
Poznański Park Naukowo-Technologiczny (Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu)	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Rozwój innowacyjny MŚP; Internacjonalizacja; Inkubacja; Akceleracja; Udostępnianie infrastruktury; Instrumenty finansowe;	Park technologiczny	Park technologiczny

Nazwa IOB	Typ IOB (2026)	Funkcja IOB (2026)	Rodzaj podmiotu (2021)	Typ IOB (2021)
		Transfer technologii z nauki do biznesu		
Poznański Park Technologiczno-Przemysłowy (Wielkopolskie Centrum Wspierania Inwestycji Sp. z o.o)	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Inkubacja	Park technologiczny	Park technologiczny
YouNick Technology Park	Parki i inkubatory i „żywe laboratoria” (living labs)	Networking, budowanie społeczności i animacja ekosystemów innowacji; Instrumenty finansowe	Park technologiczny	Park technologiczny