

### [Akceptuje](#)

W ramach naszej witryny stosujemy pliki cookies w celu świadczenia państwu usług na najwyższym poziomie, w tym w sposób dostosowany do indywidualnych potrzeb. Korzystanie z witryny bez zmiany ustawień dotyczących cookies oznacza, że będą one zamieszczone w Państwa urządzeniu końcowym. Możecie Państwo dokonać w każdym czasie zmiany ustawień dotyczących cookies. Więcej szczegółów w naszej [Polityce Prywatności](#)

[Portal](#) [Informacje](#) [Katalog firm](#) [Praca](#) [Szkolenia](#) [Wydarzenia](#) [Porównania międzylaboratoryjne](#)  
[Kontakt](#)



[Laboratoria](#)  
[.net](#)  
[Innowacje](#)  
[Nauka](#)  
[Technologie](#)

[Logowanie](#) [Rejestracja](#) [pl](#)

Newsletter

zapisz się



[Strona główna](#) > [Biznes laboratoryjny](#)

## Zarządzanie klastrami biotechnologicznymi



W ramach przedsięwzięcia PARP pn. „Polskie klastry i polityka klastrowa” 15 maja br. w Warszawie odbyła się konferencja poświęcona klastrom. Jej uczestnicy - przedstawiciele nauki i biznesu z Polski i Europy rozmawiali o tym, jak w ramach klastrów budować udaną współpracę między tymi dwoma światami. Dyskutowali, jak taka współpraca wpływa na rozwój i innowacyjność klastrów i całej gospodarki. Szczególnym przykładem branży, która swoje istnienie, w zasadzie w całości, opiera na ścisłej współpracy biznesu i nauki, jest biotechnologia.

### **Biotechnologia nauką przyszłości**

Biotechnologia jest uznawana za dziedzinę szczególnie reprezentatywną dla przemysłu wysokich technologii w krajach wysoko rozwiniętych, a jej znaczenie wciąż wzrasta wraz ze starzeniem się społeczeństw i potrzebą poszukiwania nowych rozwiązań problemów zdrowotnych. Na jej rozwój ma wpływ także konieczność zwiększania wydajności rolnictwa i produkcji żywności, przy jednoczesnym

zmniejszeniu zużycia energii. By jednak firmy biotechnologiczne mogły tworzyć i wdrażać innowacyjne rozwiązania, niezbędne jest współdziałanie środowiska nauki i biznesu. Niemalą rolę odgrywają w tym aspekcie klastry.

Przemysłowy i intelektualny potencjał klastrów działających w tej branży przyciąga uwagę zarówno praktyków czy naukowców, jak i osób odpowiedzialnych za politykę. Wynika to z dużych nadziei, jakie żywią oni wobec klastrów jako instytucji, które mogą wnieść istotny wkład w regionalną politykę innowacji i rozwoju. Klastry z definicji promują współpracę i przepływ wiedzy między instytucjami badawczymi a lokalnymi przedsiębiorstwami, ale by było to możliwe, potrzebne jest sprawne i efektywne zarządzanie nimi.

Funkcjonowaniu klastrów biotechnologicznych i zarządzaniu nimi możemy przyjrzeć się bliżej dzięki raportowi „Zarządzanie w polityce klastrowej: Przypadki japońskich, niemieckich i francuskich klastrów biotechnologicznych” („Management of Cluster Policies: Case Studies of Japanese, German, and French Bio-clusters”) autorstwa Okamury Hiroyukiego i Nishimury Junicha. Publikacja, która ukazała się w październiku 2011 r., przybliżyła działalność klastrów w tych trzech krajach i wsparcie, jakie mogą otrzymać od władz publicznych, by poprawić jakość zarządzania. Za wzór posłużyły klastry Kobe Biomedical Innovation Cluster (KBIC) z Kobe i Fuji Pharma Valley Cluster z Shizuoki w Japonii, niemieckie: BioM Biotech Cluster z Monachium i BioRegion Rhine-Neckar z Heidelbergu oraz francuski Alsace BioValley Cluster ze Strasbourga. Badanie opisane w raporcie obejmowało takie aspekty kierowania klastrem, jak proces aplikowania o wsparcie na poziomie krajowym, zarządzanie i ewaluacja projektów B+R, programy wsparcia dla członków klastra i koordynacja projektów, w tym związanych ze współpracą z innymi klastrami.

Tom Cosh, który na konferencji PARP reprezentował klastrowy biotechnologiczny z Newcastle, zauważa: -Doświadczenia klastra Newcastle Science City pokazują, że tworzenie relacji między sferą B+R a firmami to długi i skomplikowany proces, na którym zyskują zwykle większe przedsiębiorstwa. Menadżer musi tak kierować współpracą, by była ona korzystna dla wszystkich uczestników. Musi też umieć wskazać, który z projektów ma największą szansę na sukces - zarządzanie w klastrze wiąże się z umiejętnością dostrzegania potencjału w proponowanych do realizacji projektach i kierowaniu w ich stronę zasobów.

Zadaniem menadżerów w klastrze jest podejmowanie decyzji, które pozwolą uzyskać jak najlepsze wyniki badań, zwiększyć zatrudnienie, a do tego zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów. Jak podkreśla Cosh, istotne w rozwoju współpracy nauki i biznesu są też takie elementy, jak jasność co do oczekiwań i odpowiedzialności każdego z partnerów czy zaangażowanie rządu w rozwój klastrów.

## **Różnice i podobieństwa**

Między klastrami zaprezentowanymi w raporcie wyraźnie zarysowują się pewne podobieństwa i różnice. Przede wszystkim wszystkie 5 klastrów oferuje swoim członkom wsparcie, zarówno w koordynowaniu projektów B+R, jak i w odniesieniu do budowania sieci kontaktów. Koordynatorzy udzielają też wsparcia technicznego i merytorycznego związanego z prowadzeniem badań. Podejmują działania, by przyciągnąć nowych członków do porozumienia.

Klastry z poszczególnych krajów różnią się sposobem wybierania projektów B+R. W klastrach japońskich i francuskich to koordynatorzy klastrów angażują się w opracowywanie projektów badawczych od podstaw. W klastrach niemieckich członkowie powiązania przygotowują propozycje projektów przekazywane następnie do oceny koordynatorów, którzy wybierają najlepsze z nich. Dopiero wybrane projekty służą jako podstawa do stworzenia planu badawczego klastra. Tym, co łączy wszystkie klastry, jest fakt, że zawsze to koordynatorzy dokonują ostatecznej oceny, które

z projektów będą się ubiegać o dofinansowanie ze środków publicznych.

Ciekawe są także różnice w podejściu do kooperacji z innymi organizacjami i podmiotami. Europejskie klastry posiadają nie tylko rozbudowane strategie współpracy międzyregionalnej (szczególnie Niemcy), ale także otwarte są na nawiązywanie współpracy z krajami spoza Europy. Trzeba pamiętać o tym, że większość przedsiębiorstw klastrowych traktuje partnerów zewnętrznych jako bardziej znaczących, niż tych, którzy znajdują się blisko pod względem geograficznym. Dla menadżerów klastrów powinno się to stać wyraźnym znakiem, że konieczne jest szukanie właśnie takich partnerów, przede wszystkim dla podniesienia jakości funkcjonowania lokalnych organizacji.

Istotnym elementem zarządzania klastrami jest monitoring projektów badawczych, który np. w Japonii w klastrze Fuji Pharma Valley czy w Niemczech w BioRN prowadzony jest regularnie – każdego roku monitorowane są projekty, które otrzymały dotacje na B+R i to zarówno przez zarząd klastra, jak i niezależnych ekspertów. BioRn jest klastrem, w którym taki monitoring jest prowadzony szczególnie intensywnie. Opracowana została w nim szczególna polityka monitoringu, zobowiązująca przedsiębiorstwa do składania raportów o wykorzystaniu budżetu badań, gdyż w przypadku braku jawności, nie będzie mogła zostać przyznana kolejna dotacja (w myśl zasady „nie ma raportu, nie ma funduszy”). Sprawdzana jest także zyskowość wyników badań. Inną strategię stosuje BioM, który nie monitoruje projektu w trakcie realizacji, ale poddaje ocenie końcowe wyniki badań. We Francji klastry nie stosują autoewaluacji, za to do oceny rezultatów prac zatrudniają zewnętrznych ekspertów.

Specyfika klastrów biomedycznych z omawianych krajów dotyczy także kwestii związanych z wyborem konsorcjum badawczego. W przypadku biotechnologicznych projektów B+R ranga i prestiż konsorcjum mają znaczący wpływ nie tylko na jakość otrzymywanych wyników badań, ale również na kondycję zarządzania i finansowania klastrów. W klastrze Fuji Pharma Valley o wyborze konsorcjum decydują samodzielnie liderzy projektów, czyli najwięksi badacze z Narodowego Centrum Badań nad Nowotworami, Narodowego Centrum Genetyki oraz Uniwersytetu Rolnictwa i Technologii w Tokio. Nie stwarza to warunków dla przedsiębiorstw lokalnych, które nie mają szansy w starciu z dużymi, uznanymi ośrodkami, w wyniku czego zaledwie kilka z nich korzysta z programów wsparcia. Inaczej jest we Francji, gdzie z góry narzucone jest, że każde konsorcjum badawcze musi uwzględnić udział dwóch prywatnych przedsiębiorstw i uniwersytetu (lub innej publicznej instytucji badawczej).

### **Jak to się robi w Polsce**

- Stopniowo zaczynamy dysponować w Polsce kadrami przeszkoloną do zarządzania tak skomplikowaną strukturą jak klastry. Uważam, że w ramach polityki klastrowej powinno zostać wypracowanych kilka modeli wsparcia, czy to centralnego, czy regionalnego, skierowanego dla klastrów i inicjatyw. Wsparcie to powinno zabezpieczać stronę finansową zarządzania danym powiązaniem. Stałe wsparcie dla menadżera/animatora i podstawowych sił administracyjnych (jeśli są wymagane) znacznie odciążałoby osoby zaangażowane w inicjatywę i pozwoliło skupić na właściwym rozwoju klastrów – komentuje Joanna Kułdo z Klastra NUTRIBIOMED.[i]

Zarządzanie powiązaniem kooperacyjnym niesie za sobą koszty, które nie wszystkie klastry są w stanie pokryć tylko ze składek członkowskich. Szczególnie na wczesnym etapie działalności pomocne są różne programy dofinansowujące klastry.

Władze omawianych w raporcie krajów oferują klastrom kilka możliwości uzyskania wsparcia. W Japonii istnieją dwa narodowe programy adresowane do klastrów: Projekt Klastra Przemysłowego (Industrial Cluster Project, ICP) oraz Regionalny Program Innowacyjnych Klastrów

(Regional Innovation Cluster Program, RICP), składający się z dwóch mniejszych programów: Knowledge Cluster Initiative i City Area Program - z obu tych programów skorzystały KBIC i Fuji Pharma Valley.

W Niemczech najnowszą inicjatywą mającą na celu wsparcie zarządzania klastrami jest Spitzencluster-Wettbewerb, w ramach którego uzyskały dofinansowanie m.in. MunichBiotech Cluster i BioRegionRhine-Neckar.

Z kolei francuskie klastry wspierane są w ramach programu Pole de Compétitivité. Podczas jego pierwszej rundy w 2005 r. wśród wybranych 67 klastrów, aż osiem było bioklastrami, w tym AlsaceBioValley Cluster.

W Polsce programy skierowane do klastrów realizuje m.in. Ministerstwo Gospodarki. Są to takie działania, jak „Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013”, wokół tych kwestii koncentruje się też dokument „Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013”, w którym postuluje się m.in. stworzenie „dynamicznego środowiska wzmocnianego przez powstawanie klastrów, stworzenie jednolitego, otwartego i konkurencyjnego rynku pracy dla naukowców oraz wzmocnienie transferu technologii pomiędzy publiczną sferą badawczą a przemysłem”. Priorytetem w polityce zarządzania klastrami w Polsce jest przede wszystkim wprowadzenie rozwiązań umożliwiających dokonanie selekcji najbardziej konkurencyjnych klastrów i skoncentrowanie wsparcia publicznego, obecnie dostępnego jedynie w sposób rozproszony. Specyfika polskiej gospodarki sprawia, że nacisk musi zostać położony na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej w inicjatywach klastrowych poprzez wsparcie transgranicznych sieci klastrów.

Podniesienie poziomu zarządzania w klastrach polskich wiąże się z dążeniem do wykorzystania doświadczeń europejskich (przede wszystkim współpraca międzynarodowa), które przy całej odmienności państw, takich jak Niemcy czy Francja, empirycznie dowodzą skuteczności przedstawionych wyżej mechanizmów zarządzania klastrami. Dla dobrego funkcjonowania w polskich klastrach niezbędne jest docenienie i wykorzystanie stref ekonomicznych, umożliwiających osiągnięcie wysokiego poziomu specjalizacji w wybranych branżach. Wspieranie specjalizacji to jeden z kluczowych postulatów Ministerstwa Gospodarki, wyznaczający kierunki rozwoju przyszłej polityki klastrowej, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania klastrami i bardzo istotnego dla samych klastrów systemu przydzielania funduszy.

Oczywiście nie jest możliwe przeniesienie wprost doświadczeń zagranicznych. Jak zauważa Marita Koszarek w publikacji pt. „Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój” wydanej w ramach przedsięwzięcia PARP: „Nie ma złotej recepty na doskonałość w zarządzaniu klastrem. Nie tylko różne klastry potrzebują różnego podejścia, ale też nawet pojedyncze inicjatywy muszą zmienić sposoby działania w zależności od fazy rozwoju, w której się znajdują lub w odpowiedzi na różne zewnętrzne czynniki”.

*Autor: Katarzyna Kaczyńska, Katarzyna Trzeciak*  
<http://www.naukawpolsce.pap.pl/>

[i] Głosy zbliżone do opinii pani Kudło - wskazujące na znaczenie publicznego finansowania w rozwoju klastrów są często słyszany. Jednocześnie wielu ekspertów zauważa, opierając się na doświadczeniach klastrów zachodnich, że to składki powinny stanowić główne źródło środków klastra.

Informacja została przygotowana w ramach przedsięwzięcia PARP: „Polskie klastry i polityka klastrowa”.

„Przedsięwzięcie PARP jest współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego PARP „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.1.3.”

<https://laboratoria.net/biznes-i-przetargi/13487.html>

**Informacje dnia:** [Ruszyła IV edycja konkursu Pomosty Przyszłości Kleszcz to tylko pośrednik Jak rower zmienił świat Polacy opracowują aparaturę dla teleskopów europejskiej misji kosmicznej](#) [Badanie: portale społecznościowe nie chronią przed samotnością](#) [Norowirusy - biegunka brudnych rąk](#) [Ruszyła IV edycja konkursu Pomosty Przyszłości Kleszcz to tylko pośrednik Jak rower zmienił świat Polacy opracowują aparaturę dla teleskopów europejskiej misji kosmicznej](#) [Badanie: portale społecznościowe nie chronią przed samotnością](#) [Norowirusy - biegunka brudnych rąk](#) [Ruszyła IV edycja konkursu Pomosty Przyszłości Kleszcz to tylko pośrednik Jak rower zmienił świat Polacy opracowują aparaturę dla teleskopów europejskiej misji kosmicznej](#) [Badanie: portale społecznościowe nie chronią przed samotnością](#) [Norowirusy - biegunka brudnych rąk](#)

## **Partnerzy**