

X kadencja



KANCELARIA SEJMU

Biuro Komisji Sejmowych

**Komisja
Edukacji
i Nauki**

PEŁNY ZAPIS PRZEBIEGU POSIEDZENIA

■ **PODKOMISJI STAŁEJ DO SPRAW NAUKI
I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO
(NR 12)
z dnia 21 listopada 2024 r.**

Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Edukacji i Nauki

– podkomisji do spraw nauki i szkolnictwa wyższego (12)

21 listopada 2024 r.

Podkomisja do spraw nauki i szkolnictwa wyższego, obradująca pod przewodnictwem poseł **Doroty Olko (Lewica)**, przewodniczącej podkomisji, rozpatrzyła:

– informację na temat założeń strategii Sieci Badawczej Łukasiewicz.

W posiedzeniu udział wzięli: **Maria Mrówczyńska** podsekretarz stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego wraz ze współpracownikami, **dr Hubert Cichocki** prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz wraz ze współpracownikami, **prof. dr hab. inż. Marian Szczerek** wiceprzewodniczący Rady Głównej Instytutów Badawczych wraz ze współpracownikami, **prof. dr hab. Adam Kubas** dyrektor Instytutu Chemii Fizycznej Polskiej Akademii Nauk oraz mgr **Jakub Akonom** członek Rady Młodych Naukowców.

W posiedzeniu udział wzięli pracownicy Kancelarii Sejmu: **Marta Artymińska** i **Agnieszka Kalinowska-Wójcik** – z sekretariatu Komisji w Biurze Komisji Sejmowych.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Proszę państwa, myślę, że już zaczniemy, bo wiem, że posłowie tu zmierzają, więc nie traćmy więcej czasu.

Otwieram posiedzenie podkomisji stałej do spraw nauki i szkolnictwa wyższego. Witam posłów oraz zaproszonych gości. Być może dołączy do nas pani wiceminister Maria Mrówczyńska, podsekretarz stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Witam panią Izabelę Najdę-Jędrzejewską, zastępcę dyrektora Departamentu Innowacji i Rozwoju w MNiSW. Witam pana Damiana Syjczaka, szefa gabinetu politycznego ministra nauki. Witam pana Huberta Cichockiego, prezesa Centrum Łukasiewicz, i pana Wiesława Skwarko, wiceprezesa Centrum Łukasiewicz. I pan Oskar Kosenda – chyba nie ma.

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Jest, jest.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

O Jezu, przepraszam bardzo, witam. Witam zatem pana Oskara Kosendę z Centrum Łukasiewicz również. I witam pana profesora Mariana Szczerka, wiceprzewodniczącego Rady Głównej Instytutów Badawczych. Witam pana profesora Leszka Rafalskiego, dyrektora Biura RGIB. Witam pana Jakuba Akonoma z Rady Młodych Naukowców – chyba też nie ma. Witam pana profesora Adama Kubasa, dyrektora Instytutu Chemii Fizycznej PAN.

Porządek dzienny dzisiejszego posiedzenia to informacja na temat założeń strategii Sieci Badawczej Łukasiewicz. Czy są uwagi do porządku? Nie widzę. Stwierdzam, że porządek został przyjęty.

W takim razie myślę, że poprosiłabym o zabranie głosu pana prezesa. Ewentualnie, jeżeli ktoś potem z ministerstwa chciałby coś dodać, to przekażę głos, jeśli nie ma pani minister. Chyba że mają państwo to zaplanowane inaczej – czy ktoś z ministerstwa najpierw?

ZastępcydyrektoraDepartamentuInnowacjii RozwojuMinisterstwaNaukii Szkolnictwa Wyższego Izabela Najda-Jędrzejewska:

Dobrze, dziękuję bardzo. Myślę, że ponieważ mamy jeden jedyny punkt porządku posiedzenia, to tak naprawdę, ponieważ nie ma pani minister – ale miejmy nadzieję, że za chwilę do nas dotrze – to po prostu przekażmy głos panu prezesowi.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Tak właśnie mi się wydawało, więc poproszę i oddaję głos panu prezesowi Hubertowi Cichockiemu.

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Dziękuję bardzo. Szanowni państwo, mam nadzieję, że jestem słyszany.

Szanowna pani przewodnicząca, szanowni państwo, panowie profesorowie, wszyscy zaproszeni goście, przede wszystkim chciałbym bardzo podziękować za możliwość przedstawienia założeń strategii Sieci Badawczej Łukasiewicz podczas posiedzenia podkomisji nauki. Bardzo za to dziękuję, ponieważ niezwykle ważne jest dla nas przy procesie tworzenia tej strategii, aby dokonywać konsultacji z najważniejszymi interesariuszami kluczowych założeń tego dokumentu, aby był to dokument żywy – nie tylko dokument, można powiedzieć, funkcjonujący w sferze papierowej, ale dokument żywy – który będzie realną mapą drogową funkcjonowania sieci, a więc dojścia z punktu A do punktu B w perspektywie 10-letniej.

Chciałbym także podkreślić, że założenia tej strategii konsultowane są nie tylko, jak to było dotychczas z dyrektorami instytutów, ale także z przedstawicielami organizacji związkowych działających w sieci. Przedwcześniej, zdaje się, odbyliśmy spotkanie ze wszystkimi przedstawicielami reprezentatywnych 36 związków zawodowych funkcjonujących w instytutach Sieci Badawczej Łukasiewicz, podczas którego przedstawialiśmy założenia tej strategii, a także dyskutowaliśmy o sprawach pracowniczych. Odbywamy także konsultacje z pracownikami instytutów. Prezentację tych założeń, możliwość podzielenia się z państwem tymi najważniejszymi elementami także traktujemy jako pewnego rodzaju rozszerzenie tej ogólnej filozofii, którą przyjęliśmy przy tworzeniu tego dokumentu, tak aby angażować możliwie szeroki zakres interesariuszy. Tak że raz jeszcze dziękuję za to zaproszenie i za tę możliwość i pozwolę sobie przejść do części prezentacyjnej, jeżeli pani poseł pozwoli.

Strategia organizacji takiej jak sieć badawcza, ale każdej, nie realizuje się w próżni, ale odnosi się z jednej strony do otoczenia społeczno-gospodarczego, w którym funkcjonujemy – w przypadku sieci będzie to otoczenie związane z ekosystemem, związany z innowacyjnością, z poziomem innowacyjności polskiej gospodarki – z drugiej zaś, w otoczeniu wewnętrznym, czyli musi brać pod uwagę zdolności instytutów sieci, zdolności sieci jako całości do realizacji zadań w poszczególnych obszarach.

Pozwolę sobie rozpocząć więc od tego elementu, dotyczącego poziomu innowacyjności, żebyśmy zdali sobie sprawę, w jakich warunkach, można powiedzieć, jeżeli chodzi o ten ekosystem innowacyjności, funkcjonujemy, jeżeli chodzi o polską gospodarkę.

Kilka najważniejszych danych, proszę państwa, zarówno z dokumentów unijnych, raportu Draghiego, jak i dokumentów analitycznych przygotowanych na potrzeby przygotowania tej strategii – spośród tysiąca przedsiębiorstw o największych nakładach na innowacje w Unii Europejskiej tylko trzy znajdują się w Polsce i co ważniejsze, aż 70% tych nakładów przeznaczonych jest na produkty rozrywkowe. Innymi słowy, są to wydatki przeznaczone na branżę gamingową.

Jeżeli chodzi o dane podstawowe Eurostatu dotyczące nakładów na B+R [badania badawczo-rozwojowe] – to są dane za rok 2022, ale one nie różnią się znacząco, jeżeli chodzi o rok następny – to jest prawie 1,5% PKB przeznaczonych na te nakłady wobec średniej unijnej wynoszącej ponad 2,20, przy czym warto tutaj zaznaczyć, że są to skumulowane wydatki zarówno rządowe, jak i wydatki sektora prywatnego, a więc wydatki przedsiębiorstw.

Aż dwie trzecie nakładów na B+R w Polsce realizowanych jest w sektorze przedsiębiorstw, jedynie jedna trzecia to są wydatki rządowe i jest to, proszę państwa, proporcja podobna bardzo jak w innych krajach unijnych. Z tego, co pamiętam, w Niemczech chyba to jest 66 albo 67%. Sektor przedsiębiorstw w Holandii – też bardzo podobna liczba, więc jeżeli chodzi o tę proporcję jedna trzecia do dwóch trzecich, to tutaj one są zachowane.

Co istotne, proszę państwa, i co jest pewnym powodem do zastanowienia się i tutaj ekonomiści mogliby wysnuwać różnego rodzaju hipotezy – w ostatniej dekadzie nakłady na B+R rosły istotnie szybciej niż poziom innowacyjności. Mamy, innymi słowy, pewnego

rodzaju lukę pomiędzy wzrostem nakładów, wzrostem wydatków na badania i rozwój a poziomem innowacyjności, wzrostem poziomu innowacyjności. Mogą być rzeczywiście hipotezy statystyczne, ale jedna z hipotez, którą warto rozważyć, sprowadza się do tego, że mamy pewne kłopoty związane z efektywnością systemu wydatkowania tych środków, efektywnością systemu innowacji w Polsce, i wymaga to, można powiedzieć, głębszego dobadania. Będziemy to robili w ramach... mam nadzieję, że w grudniu jeszcze uda się zaproponować taki pierwszy *policy paper* na temat nakładów na innowacyjność. To też oczywiście państwu prześlemy.

Co istotne, proszę państwa – i to także odróżnia nas od gospodarek tak zwanej starej Unii – to to, że 60% wydatków na B+R trafia do sektora usług. To jest dość istotna różnica, dlatego że – z tego, co pamiętam – średnia unijna to jest prawie 70% wydatków na przedsiębiorstwa przemysłowe – przedsiębiorstwa produkcyjne, przemysłowe, nie sektor usług.

I także mamy pewien niepokojący wskaźnik podaży, mianowicie odsetek absolwentów polskich uczelni kończących kierunki STEAM [Science (Nauka), Technology (Technologia), Engineering (Inżynieria), Art (Sztuka) i Mathematics (Matematyka)]. Jest on nie tylko istotnie niższy niż średnia Unii Europejskiej – 24% średniej; 19% u nas – ale znacząco niższy niż na przykład w Niemczech, gdzie wynosi około 35%, w zależności od roku, ale to jest ten poziom, te wielkości. Czyli, proszę państwa, można powiedzieć, pewne otoczenie i pewne wyniki ekosystemu innowacji, w ramach którego się, ale nie tylko się – akademia, instytuty badawcze niesieciowe, przedsiębiorstwa, centra badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw, centra transportu, technologii się poruszają. Czyli to są, można powiedzieć, ramy naszych możliwości i naszych zdolności.

Druga kwestia, którą trzeba wziąć pod uwagę, związana z przygotowaniem strategii to diagnoza stanu sieci. Trudno mówić o realizacji zadań, jeżeli nie będziemy wiedzieli, jaka jest istota kompetencji, w których obszarach znajduje się istota kompetencji sieci jako całości. I te kompetencje mają wyraz zarówno w projektach badawczo-rozwojowych, w projektach komercjalizacyjnych, ale także różnego rodzaju usług badawczo-rozwojowych, które przecież instytuty sieci realizują.

Jeżeli chodzi o stronę finansową, proszę państwa, to jeżeli porównamy sobie rok 2019 do 2023, to przychody instytutów sieci wzrosły o około 26%. W tym samym okresie skumulowana średnioroczna inflacja wyniosła prawie 40. Przychody instytutów rosły więc wolniej niż inflacja o blisko jedną trzecią. Natomiast pewnym stabilnym źródłem przychodów jest subwencja, która rosła znacząco szybciej niż skumulowana inflacja, bo jej wzrost w tym okresie wyniósł prawie 80% – dwukrotnie więcej prawie niż skumulowana inflacja, w tym okresie.

Jeżeli chodzi, proszę państwa, o strukturę przychodów – to jest niezwykle istotne – to dotychczasowy model biznesowy sieci jako całości, czyli, można powiedzieć, agregacji instytutów – nie odnosi się w tym momencie do poszczególnych czy pojedynczych instytutów, ale staram się zagregować na poziomie statystycznym to, czym jest sieć – jeżeli widzimy stabilne przychody z budżetu państwa – prawie 22%; 35% z działalności gospodarczej, w tym także znajduje się regularna produkcja realizowana przez niektóre instytuty sieci, działalność badawczo-rozwojowa – ponad 22%. I coś, co jest, można powiedzieć, punktem wyjścia do tej naszej mapy drogowej, tej naszej strategii – poziom przychodów z tytułu komercjalizacji, czyli poziom przychodów z tytułu transferu własności intelektualnej na rynek transferu technologii. On w roku 2023 wyniósł niewiele ponad 1%. Co ciekawe, najem nieruchomości, przychody z tego najmu nieruchomości, wynosiły 5,5%, a więc są istotniejszym źródłem przychodów z punktu widzenia sieci niż komercjalizacja.

Ta diagnoza oczywiście jest znacząco rozszerzona, zawiera wiele, wiele dokumentów i wiele dziesiątek stron, natomiast mogłaby sprowadzić się do kilku punktów takich sygnalnych, które są istotne z punktu widzenia sieci.

Czyli stwierdzenie, że instytuty naszej sieci mają bardzo mocną pozycję na rynku certyfikacji i oceny zgodności i badań laboratoryjnych. Z tego tytułu mamy rosnące przychody – to jest mocna pozycja, istotne źródło przychodów.

Niski poziom w stosunku do pozostałych realizacji tych dwóch zasadniczych celów ustawowych, a więc obejmujących komercjalizację i działalność B+R w obszarze prowadzenia badań na wyższych poziomach gotowości technologicznej.

I także problemy organizacyjne związane z, można powiedzieć, mechanizmem usieciovienia – pewnym odpowiednikiem czegoś, co w grupach kapitałowych nazywa się łaodem korporacyjnym, a w przypadku naszej sieci mogłoby nazywać się łaodem organizacyjnym, a więc pewnego rodzaju zestaw systemów motywacyjnych, zestaw bodźców wspierających instytuty sieci, wspierających pracowników w tym, aby integrować pracę na różnych poziomach.

Brak mechanizmów zarządczych, brak spójnej wizji rozwoju wynikającej z braku strategii – jeżeli nie ma strategii, to trudno mówić o jakiegokolwiek wizji rozwoju.

I także stosunkowo wysoki, co jest wskaźnikiem podaźowym, poziom rotacji pracowników. Cały czas to analizujemy i zastanawiamy się, w jaki sposób to zaadresować, ale on jest istotnie wyższy niż w innych jednostkach polityki naukowej – w zależności od instytutu to jest między 12 a 18% zwykle. To jest poziom rotacji, który jest raczej niespotykany w szeroko rozumianych podmiotach polityki naukowej. W roku 2023 rotacja wśród pracowników badawczo-rozwojowych wyniosła prawie 16% – wynosiła stabilnie między 2019 a 2022 między 11 a 12%, potem skok w 2023.

I teraz, proszę państwa, można powiedzieć, że znając zarówno otoczenie, jak i realny stan – mocne strony i pewne słabości organizacji, jaką jest sieć – można zastanowić się nad tym, w jaki sposób dokonać doboru kierunków strategicznych funkcjonowania.

Zaproponowaliśmy takie kierunki strategiczne funkcjonowania. One są zbudowane, można powiedzieć, na zasadzie pewnego mariażu, pewnego powiązania między popytem a podażą.

Przez podaź w tym przypadku rozumiemy udokumentowane zdolności instytutów sieci do realizacji działalności zarówno, przede wszystkim, badawczo-rozwojowej realizacji projektów, ale także usług na rzecz sektora przedsiębiorstw w tych konkretnych branżach dla tych konkretnych firm sytuujących się w tych branżach.

Z drugiej zaś strony – z popytem, który prognozujemy w najbliższych kilku do dziesięciu lat, a który związany jest z jednej strony z zadaniami państwowymi i wydatkami publicznymi na te zadania państwowe, które są i będą z dużą dozą prawdopodobieństwa sygnowane w kolejnych budżetach przez najbliższe 10 lat, także pewnych szoków popytowych związanych ze środkami unijnymi na transformację energetyczną i projekty z zakresu gospodarki o obiegu zamkniętym, a także szokami regulacyjnymi, czyli można powiedzieć pewnego rodzaju konieczności dostosowania się regulacyjnego sektora przedsiębiorstw do właśnie regulacji unijnych z zakresu transformacji energetycznej czy gospodarki o obiegu zamkniętym, która będzie wymagała technologii. A więc sieć może być naturalnym dostawcą tego rodzaju projektów badawczych, rozwojowych, tego rodzaju technologii.

Zatem zależało nam na tym, żeby te kierunki strategiczne z jednej strony odzwierciedlały uznane historyczne kompetencje poszczególnych instytutów sieci w ujęciu statystycznym, czyli w ujęciu całej sieci, a z drugiej strony odpowiadały na pewne zadania państwowe, które wyrażają się konkretnymi kwotami środków publicznych, które są asygnowane w budżetach na określony typ wydatków. To pozwoli nam odpowiedzieć na... Rozmawialiśmy z panem profesorem Szczerkiem i z panem profesorem Rafalskim chwilę przed posiedzeniem. Istota sprawy polega na tym, aby skoncentrować finansowanie na obszarach, w których mamy udokumentowane kompetencje – po to, aby uzyskać efekt technologiczny, efekt innowacyjny aż do ostatnich poziomów gotowości technologicznej i finalnego transferu w tych obszarach, w których już mamy specjalizację. Dlatego, że trudno mówić o innowacji bez... nie da się w zasadzie mówić o innowacji bez bardzo wysokiego poziomu specjalizacji i istotą jest dokładanie niewielkich kolejnych elementów do dobrze rozpoznanych procesów.

Zależało nam także, proszę państwa, aby te kierunki strategiczne były zgodne z polityką gospodarczą, której jednym z wyrazów aktualnym są krajowe inteligentne specjalizacje. Zależało nam na tym, aby każdy z kierunków strategicznych sieci wpisywał się w co najmniej kilka krajowych inteligentnych specjalizacji, tak aby istniało powiązanie pomiędzy rolą i zadaniami sieci a naszymi inteligentnymi specjalizacjami. I teraz, tak jak powiedziałem, w każdym z tych kierunków co najmniej kilka KIS jest zawartych.

I teraz, proszę państwa, można powiedzieć, te kwestie, które są elementem każdej strategii, i które są podstawowe dla każdej strategii, czyli: misja, wizja i cele. Bardzo zależało nam na tym, aby te propozycje były realnym wyrazem zadania, które stoi przed siecią, zadania państwowego, które stoi przed siecią, nie tylko, można powiedzieć, hasłami, które nie do końca odnoszą się do rzeczywistości, które rzeczywiście coś znaczą.

Dlatego, zobaczcie państwo, jeżeli chodzi o misję, to wskazaliśmy to generowanie innowacyjnych rozwiązań – ale na rzecz podniesienia poziomu konkurencyjności. Na rzecz podniesienia poziomu konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez kanał wzrostu jakości procesów biznesowych w przedsiębiorstwach w oparciu o technologię. A za tym idzie, proszę państwa, wizja – czyli lider komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych do gospodarki. I konsekwencją tych dwóch jest cel, czyli dostarczanie innowacyjnych rozwiązań dla podmiotów gospodarczych.

Zależało nam także, aby – oprócz kierunków strategicznych, o których przed chwilą powiedzieliśmy, a które, można powiedzieć, mają charakter w dużym stopniu branżowy – uwzględnić ważne elementy horyzontalne, które powinny być brane pod uwagę w każdym z tych kierunków strategicznych, czyli: transformacji cyfrowej, która jest bardzo poważnym zadaniem i zagadnieniem horyzontalnym przez wszystkie obszary zainteresowania i każdą branżę *de facto*, każde przedsiębiorstwo; zaawansowanych technologii materiałowych, przede wszystkim w związku z pracami nad regulacjami unijnymi w tym zakresie; technologii podwójnego zastosowania, przede wszystkim w związku z kierunkiem obronność i bezpieczeństwo państwa, ale także zastosowań podwójnego przeznaczenia w zakresie transformacji energetycznej, GOZ [gospodarki o obiegu zamkniętym] czy chemii, bo tutaj w tych trzech obszarach, nie tylko w obronności i bezpieczeństwie państwa mamy do czynienia z możliwością zastosowań; i oczywiście umiędzynarodowienie działalności sieci, biorące jednak pod uwagę po pierwsze aspekt funkcjonalny.

Czyli umiędzynarodowienie nie jest celem samym w sobie, tak jak może ono być w organizacjach skoncentrowanych na badaniach podstawowych, ale ma ono aspekt funkcjonalny, czyli tam, gdzie jest potrzebne dla projektów na poszczególnych poziomach gotowości technologicznej, zarówno projektów badawczych i rozwojowych, ale także – a może to jest nawet ważniejsze paradoksalnie – projektów komercjalizacyjnych. Ponieważ umiędzynarodowienie w projektach komercjalizacyjnych również jest bardzo istotne a to nam często umyka. I tutaj musimy także mieć na względzie charakter umiędzynarodowienia w organizacji, która pracuje nad projektami specjalnymi często – tutaj ten aspekt międzynarodowy musi brać pod uwagę zagadnienia związane z typem prac i typem podmiotów, z którymi współpracujemy, a które często są podmiotami branż wrażliwych, mówiąc na pewnym poziomie ogólności.

Dalej proszę państwa, cele, które będziemy operacjonalizować za chwilę na poszczególne KPI [ang. *key performance indicators* – kluczowe wskaźniki efektywności]. Te cele odnoszą się do celów ustawowych zapisanych przez twórcę polityki publicznej.

Po pierwsze, wzmocnienie potencjału badawczego instytutów sieci oraz zdolności do współpracy w dziedzinie badań i rozwoju. I to jest ten cel szczegółowy odnoszący się do obszaru badawczego.

Drugi cel, odnoszący się do aspektu komercjalizacyjnego, czyli stworzenie sprawnego mechanizmu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych.

I trzeci cel szczegółowy odnosi się do zagadnień organizacyjnych sieci, czyli, można powiedzieć, tych wszystkich kwestii związanych zarówno z wewnętrzną organizacją sieci, jak i zdolnością sieci do nawiązywania partnerstw z podmiotami gospodarczymi, ale także innymi podmiotami polityki naukowej czy społecznej.

Te cele zostały dezagregowane na poszczególne KPI. Nie będę może mówił o szczegółach, bo to są aspekty techniczne, ale te liczby powstały w oparciu o model stochastyczny analizujący dane historyczne, które mamy w oparciu o tę niedoskonałą, ale która jakoś jednak jest, sprawozdawczość.

I teraz KPI pierwszy odnosi się do zmiany stosunku liczby projektów realizowanych w ramach konsorcjum do ogółu projektów. Innymi słowy, chcielibyśmy tym KPI zachęcać nasze zespoły do tego, aby realizować większą liczbę projektów badawczych i rozwojowych w konsorcjach, bo to są projekty bardziej wyrafinowane, o szerszym zakresie,

o większej też skali, o poważniejszym finansowaniu, a tym samym z większym prawdopodobieństwem finalnego transferu technologii.

Drugi KPI odnosi się natomiast do, można powiedzieć, wewnątrz konsorcjum, czyli udziału instytutów sieci Instytutu Łukasiewicz w ogóle finansowania dla danego konsorcjum. Czyli zachęcamy tym KPI do tego, aby być liderem konsorcjów.

Przyjęliśmy, proszę państwa, wartości docelowe zarówno dla strategii 4-letniej jak i 10-letniej, ponieważ ustawa zobowiązuje nas do sformułowania dwóch strategii, dlatego przyjęliśmy taką logikę – znaczy, w jednym dokumencie dwie odrębne strategię w dwóch perspektywach czasowych. I, jeżeli państwo zobaczycie, to te przyrosty wartości nie mają charakteru liniowego, mianowicie w okresie realizacji strategii 4-letniej one są stosunkowo niewielkie, natomiast w perspektywie realizacji strategii 10-letniej są już znaczące. To wynika z pewnej logiki, którą przyjęliśmy, o której za chwilę powiem.

KPI, jeżeli chodzi o cele dotyczące komercjalizacji, tutaj proponujemy trzy. Pierwszy, taki najbardziej, można powiedzieć, oczywisty, czyli wzrost udziału przychodów z komercjalizacji bezpośredniej i pośredniej w przychodach ogółem. Drugi KPI odnosi się do wartości projektów realizowanych w programach z obowiązkiem komercjalizacji – czyli tym drugim KPI chcielibyśmy zachęcić nasze zespoły, nasze instytuty do tego, aby aplikować w tych programach, w których mamy obowiązek komercjalizacji, mamy obowiązek tego transferu technologii. I trzeci KPI – zwiększenie liczby spółek posiadających zdolność do komercjalizacji własności intelektualnej, przy czym oczywiście nie wystarczy tutaj założyć spółkę; musi to być spółka, która prowadzi realną działalność gospodarczą, generuje przychody w oparciu o własność intelektualną.

I trzecia grupa celów, czyli odnosząca się do organizacji sieci zarówno wewnętrznej, jak i mechanizmów współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Zastanawialiśmy się długo, jaki tutaj przyjąć KPI, i uznaliśmy, że najlepszym odzwierciedleniem jakości usieciowienia będzie zmiana struktury przychodów. Jeżeli uda nam się... Ponieważ te liczby, ten poziom przychodów, to jest jedynie język – za tym poziomem przychodów stoją określone projekty z zakresu badań i rozwoju, stoją określone projekty z zakresu komercjalizacji i takie projekty, które z naszego punktu widzenia, realizowanych celów ustawowych, mają znaczenie. Dlatego chcielibyśmy, zobaczcie państwo, trochę zmienić ten stosunek, tę strukturę przychodów. Przede wszystkim wzmocnić działalność B+R i działalność komercjalizacyjną, która łącznie byłaby udziałowo warta 40% stanu przychodów sieci; istotna działalność gospodarcza, która powinna się odbywać tam, gdzie mamy silną pozycję w oparciu o zasoby czy w oparciu o aparaturę, infrastrukturę badawczą – 25% w perspektywie 4-letniej; i znacząco zejść, można powiedzieć, z udziału przychodów pozostałych, które są, mówiąc delikatnie, luźno jedynie związane, by nie powiedzieć niezwiązane, z realizacją celów ustawowych naszej sieci.

I teraz, tak jak powiedziałem, proszę państwa, fakt, że wartości liczbowe przy poszczególnych KPI nie mają charakteru liniowego, wynika z pewnej logiki realizacji tej strategii. Przyjęliśmy w perspektywie czterech lat, że realizacja tej strategii 4-letniej posłuży do zbudowania zdolności z zakresu komercjalizacji. Czyli ona będzie, można powiedzieć, przygotowywaniem organizacji, wzmacnianiem organizacji, budowaniem procesów, budowania kompetencji, pozyskiwaniem kompetencji, pozyskiwaniem także partnerów biznesowych i rozwojowych. Natomiast dopiero w perspektywie realizacji tej strategii 10-letniej będziemy mogli mówić o czerpaniu pożytków jako sieć, z tych zdolności wygenerowanych w perspektywie realizacji strategii 4-letniej.

To tutaj widać w latach: zwiększenie sieciowości, budowa mechanizmów, i w perspektywie realizacji strategii 4-letniej, mamy odpowiednie narzędzia do realizacji celów.

Ponieważ, proszę państwa, to jest tak, że każde kierownictwo w jakimś sensie jest dzieckiem poprzedniego i ojcem kolejnego i chciałbym, żeby... Ta część pracy, którą wykonamy, będzie miała charakter również pewnego ustrukturyzowania procesowego tej tak dużej organizacji, jaką jest sieć. To jest naprawdę duża organizacja o skomplikowanej strukturze podobnej bardzo do grup kapitałowych, a jakość procesów w naszym przekonaniu wymaga istotnych inwestycji. Chcielibyśmy, żeby to był, zarówno jeżeli chodzi o informatyzację, proces planowania działalności, wydatków, realizacji, a także tej części sprawozdawczej, szczególnie finansowej. To bardzo ułatwi badaczom pracę,

dlatego że zwolni ich w dużym stopniu z konieczności realizacji czynności technicznych innych niż badawcze czy rozwojowe. Bardzo by nam zależało, żeby sieć uzyskała w perspektywie realizacji tej strategii 4-letniej naprawdę dojrzałe procesy – takie, na jakie tak duża organizacja bez wątpienia zasługuje i jakie mieć powinna.

Dla każdego z tych obszarów przygotowaliśmy grupę inicjatyw strategicznych, żeby operacjonalizować jeszcze niższe poziomy. Zarówno w perspektywie 4-, jak i 10-letniej to jest między kilkanaście a kilkadziesiąt inicjatyw strategicznych, które przybliżą nas i ich wypełnienie pozwoli na realizację celów. One odnoszą się do spraw już bardzo konkretnych: stworzenia na przykład centralnego repozytorium wiedzy o projektach w instytutach sieci, stworzenie mechanizmu grantowego finansowania procesu badawczego na wyższym poziomie gotowości technologicznej i umożliwienie dalszego funkcjonowania procesu finansowania zasobowego na niskich poziomach gotowości technologicznej, także badań podstawowych, gdzie to jest niezbędne.

Taką logikę chcielibyśmy zapewnić, a tym samym ułatwić proces badawczy – bo na niskim poziomie gotowości technologicznej konieczność, można powiedzieć, eksperyment... To znaczy, finansowanie zasobowe wynika z konieczności realizacji faktycznego procesu badawczego, czyli z konieczności eksperymentowania, wycofywania się z hipotez, stawiania nowych hipotez, można powiedzieć, pewnej swobody, i to finansowanie zasobowe daje.

Natomiast w przypadku realizacji projektów na wyższym poziomie gotowości technologicznej tam już musimy wejść w rygor finansowania projektowego, w jakimś sensie stać czytelnymi dla podmiotów potencjalnie finansujących, bo nie da się po prostu w inny sposób pozyskać finansowania – takie są realia. I także standaryzacja procesów zgodnych z podstawowymi zupełnie normami prowadzenia projektów w normach ISO, weryfikacji kamieni milowych, odpowiednich KPI, systematycznej analizy potencjału komercjalizacyjnego.

Bardzo zależy nam, żeby ten nowy model... znaczy, „nowy” – jest nowy w sensie sieci, natomiast nie nowy w sensie stanu wiedzy – żeby on zawierał nie tylko możliwość, ale wręcz konieczność otrzymywania informacji zwrotnej dotyczącej realizacji procesu badawczego ze strony partnerów gospodarczych, ze strony biznesu. Dlatego że musimy zapewnić badaczowi informację zwrotną na temat specyfikacji pożądaných przez biznes nawet na niskim poziomie gotowości technologicznej. Dlatego że pewną zmurą nie tylko instytutów sieci, ale w ogóle problemem w sektorze polityki naukowej jest to, że dochodzimy nawet do wysokiego poziomu gotowości technologicznej, finansujemy technologię na stosunkowo wysokim poziomie i dopiero kiedy mamy już gotowy produkt, próbujemy go, można powiedzieć, urynkować, dokonywać transferu. I dopiero na tym etapie okazuje się, że projekt albo nie ma funkcjonalności, które są istotne z punktu widzenia klienta końcowego, albo specyfikacja jest taka, która nie nadaje się do użytkowania, albo korzyści wynikające z tej technologii nie rekompensują wzrostu kosztów i nakładów wynikających z konieczności realizacji.

Dlatego bardzo nam zależy, żeby ten nowy proces badawczy zawierał konieczność otrzymywania przez badaczy informacji zwrotnej z otoczenia biznesowego. Zwiększymy wtedy prawdopodobieństwo, że projekt, w który będziemy inwestować, zarówno o niskim, jak i wysokim poziomie gotowości technologicznej, zakończy się taką specyfikacją, która będzie pożądana przez przedstawicieli sektora gospodarczego przedsiębiorstw.

Kolejny obszar, proszę państwa, kolejne duże zadanie w skali sieci – w obszarze komercjalizacji. Uznaliśmy, że komercjalizacja powinna być – z uwagi na rolę sieci w polityce naukowej i wśród innych podmiotów polityki naukowej – takim, można powiedzieć, flagowym okrętem, flagowym zadaniem naszej sieci i w ogóle bodźcem do przekształcania procesów, tak aby zwiększać prawdopodobieństwo efektywnego transferu technologii.

W tym celu zaproponowaliśmy mechanizm komercjalizacji dwukrokowy. Pierwszy – w zakresie budowy zdolności oczywiście. I te zdolności są, można powiedzieć, szerokie, czyli zarówno dotyczą aspektu analizy ekonomicznej i analizy gospodarczej, analizy modeli biznesowych potencjalnej technologii, ale także aspektu prawnego. Potrzebujemy pewnej standaryzacji wysokiej jakości – wysokiej jakości ram proceduralnych w całej sieci – która stworzy zachęty dla pracowników pionu badawczego i pionu prac rozwojowych, aby angażować się w przedsięwzięcia komercjalizacyjne. To jest dla nas bardzo

ważne i to da się zrobić systemem bodźców, da się zrobić właściwą – to jest nieładne słowo – insentywizacją, tak?

I później... tutaj też mamy inicjatywy strategiczne obejmujące huby komercjalizacyjne tworzone we współpracy z uczelniami, także uczelniami zagranicznymi i instytucjami niesieciowymi.

Ten mechanizm komercjalizacji zaproponowaliśmy taki czteroetapowy, który, można powiedzieć, w jakimś sensie jest charakterystyczny dla dobrych praktyk w tym zakresie. Ale szczególną rolę warto tutaj położyć i zwrócić uwagę na ten problem informacyjny, czyli na tę część pierwszą, część analizy rynku, dlatego że to tutaj, na poziomie informacji zwrotnej z rynku, jest jakby realna bariera, realna przeszkoda i realna kompetencja do zbudowania po stronie sieci. Czyli jeżeli uda nam się uzyskać z jednej strony partnerstwa strategiczne z przedsiębiorstwami przemysłowymi większymi, które umożliwią naszym badaczom uzyskiwanie informacji zwrotnej od inżynierów zatrudnionych w centrach badawczo-rozwojowych takich dużych przedsiębiorstw, a z drugiej strony będziemy mieli kompetencje w zakresie analizy branżowej, analizy mikroekonomicznej, charakterystycznej dla podmiotów, które inwestują w technologie, inwestują w innowacje, to mamy szansę zwiększyć prawdopodobieństwo, że ten problem informacyjny uda się przełamać. Tak że na to bym zwrócił uwagę w kontekście tych czterech kroków.

I, proszę państwa, transformacja sieci, czyli cel organizacyjny. Chcielibyśmy proponować procesy znane podobnym organizacjom, takie jak kodeksy sieciowe, takie jak systemy zarządzania zgodnością, uspołnione systemy zarządzania zasobami ludzkimi. To się już dzieje, bo w zeszłym tygodniu podpisałem na przykład bardzo zaawansowane zarządzenie dotyczące polityk antymobbingowych w instytutach sieci. Bardzo nam zależy na tym, żeby zapewnić bezpieczeństwo pracownikom instytutów, zarówno w komponencie badawczym, jak i w pozostałych komponentach. Ale tutaj chcielibyśmy mieć możliwe daleko idące praktyki z tego zakresu i one już zaczynają być wdrażane. Tak jak mówię, w zeszłym tygodniu wdrożyliśmy tego typu regulaminy. Wdrożyliśmy także zaawansowane regulacje dotyczące postępowania z sygnalistami, z sygnałami od pracowników. Zależy nam na zapewnieniu bezpieczeństwa.

I sprawa, można powiedzieć, istotna, czyli ład korporacyjny, czy może w tym przypadku ład organizacyjny, tak żeby nadmiernie nie rynkować tego języka. Chodzi tutaj o mechanizmy charakterystyczne dla dużych organizacji o charakterze macierzowym, które umożliwią z jednej strony uwspólnienie charakteru działalności, procesów, a z drugiej strony zapewnienie mechanizmów współpracy i osiąganie tych docelowych efektów – efektów synergii, bo to jest zasadniczo rola sieci.

Tutaj, proszę państwa, wypisaliśmy trochę inicjatyw strategicznych zarówno w perspektywie 4-letniej, jak i 10-letniej. To może nie będę tego wszystkiego czytał, ale w perspektywie 4-letniej, na przykład w tym komponencie B+R, proponujemy: wdrożenie systemów ISO, wdrożenie zespołów interdyscyplinarnych, nastawionych na budowę konsorcjów, partnerstwa strategiczne, modele zarządzania komercjalizacją, transformacja działalności gospodarczej instytutów sieci w bardziej efektywne.

Od strony organizacyjnej, to trochę to o czym powiedzieliśmy przed chwilą, czyli to jest wyraz tych narzędzi, można powiedzieć: kodeks sieci, system zarządzania zgodnością, system zarządzania zasobami ludzkimi, identyfikacja i kwantyfikacja synergii. Ponieważ właśnie to jest, proszę państwa, też kolejne zagadnienie. Trochę, można powiedzieć, poboczne, ale istotne. Czyli my musimy wykonać pewną pracę analityczną, która pozwoli nam na realną wiedzę na podstawie danych, na bazie danych o realnych efektach synergii możliwych do uzyskania pomiędzy konkretnymi instytutami, żebyśmy wiedzieli, gdzie ta współpraca, między którymi instytutami, w których obszarach jest naprawdę pożądana i powinna być premiowana, na przykład przy okazji różnego rodzaju mechanizmów finansowych, zarówno o charakterze opinii subwencyjnych, jak i finansowania celowego. To nie chodzi o to, żeby każdy z każdym współpracował, tylko chodzi o to, żeby uzyskiwać efekty zakresu, czyli żeby instytuty, można powiedzieć, które mają w jakimś sensie komplementarne kompetencje, mogły tę współpracę wzmacniać.

To, o czym wspominamy też na spotkaniach z pracownikami instytutów, które od kilku tygodni realizujemy i w najbliższych kilku tygodniach będziemy realizować,

to jest to strategiczne podejście do uwspólnienia polityki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Chodziłoby o to, żeby z jednej strony dokonać standaryzacji, a z drugiej strony na odpowiednio wysokim poziomie ustanowić procesy, czyli pokazać pewien standard związany z procesami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tak żeby one były wspólne dla instytutów sieci.

To jest ważne również z punktu widzenia tej części diagnostycznej, czyli konieczności ograniczenia poziomu rotacji, szczególnie ograniczenia poziomu rotacji w obszarze B+R, bo tam ten poziom rotacji jest szczególnie kosztowny z punktu widzenia organizacji, ale też może wiązać się z utratą zasobów, które będzie bardzo ciężko odzyskać. Dziś pracujemy np. nad próbą odzyskania kompetencji, które utraciła sieć wyniku w wyniku połączenia instytutów w Poznański Instytut Technologiczny – jest to niestety w dużym stopniu niemożliwe. Dlatego te zadania z zakresu zarządzania osobami ludzkimi muszą brać pod uwagę, konieczność ograniczenia tej rotacji i zapewnienia bezpieczeństwa pracowników.

I, proszę państwa, monitorowanie realizacji strategii. W związku z tym, że chcielibyśmy, aby była ona dokumentem żywym, zawarliśmy w niej pewnego rodzaju mechanizmy korekty, mechanizmy korekt. Wraz z informacjami z rynku, informacjami także wewnątrzorganizacyjnymi związanymi z implementacją tych procesów możemy dojść do wniosku, że, nie wiem, dajmy na to, których proces należy poprawić, którąś kwestię związaną z polityką z zakresu B+R zmodyfikować, wprowadzić których element substrategii HR-owej, którego dzisiaj nie ma.

Dlatego chcielibyśmy dokonywać z jednej strony kwartalnych przeglądów realizacji tej strategii, czyli żeby raz na kwartał zastanowić się zarówno z dyrektorami instytutów, jak i ze stroną społeczną, z przedstawicielami związków zawodowych, na ile te postępy prac w zakresie realizacji strategii mamy, są po naszej stronie, a z drugiej strony, mechanizm corocznej korekty, czyli chcielibyśmy założyć: raz w roku dokonamy korekty strategii tam, gdzie w wyniku monitorowania realizacji dojdziemy do wniosku, że ta korekta jest potrzebna. Tak jak mówię, istota sprawy polega na tym, aby nie był to dokument napisany dla potrzeb administracyjno-biurokratycznych i nie żył, tylko żeby był realnym drogowskazem, realną mapą drogową przejścia z punktu A do punktu B naszej sieci, naszej organizacji.

I oczywiście korzyści z wdrożenia strategii. Zakładamy, że w obszarze mechanizmów komercjalizacji uda się po ich ustanowieniu dokonać swojego rodzaju dyfuzji dobrych praktyk pomiędzy inne podmioty sektora. Pozwoli to na: rzeczywiste zaangażowanie pracowników instytutów we wdrażanie i realizację poszczególnych inicjatyw strategicznych, wzmocnienie potencjału badawczego, zwiększenie skali, zakresu i jakości procesów komercjalizacyjnych, zbudowanie przyjaznego środowiska pracy i także efekt ekonomiczny, czyli wzrost efektywności zarządzania aktywami sieci.

To, proszę państwa, z mojego punktu widzenia chyba byłyby takie najważniejsze elementy. Bardzo chętnie wysłuchamy z państwem uwag, propozycji czy ewentualnych refleksji dotyczących tych najważniejszych spraw – po to, aby móc implementować strategię, co do której jest pewna zgoda u wszystkich interesariuszy. Tak że bardzo dziękuję, pani przewodnicząca.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Bardzo dziękuję, panie prezesie, za tę prezentację i otwieram dyskusję. Zapraszam do zgłaszania się do głosu.

Pan przewodniczący... Najpierw oddam głos posłom. Pan przewodniczący Witczak.

Poseł Adrian Witczak (KO):

Pani przewodnicząca, Wysoka Komisjo, panie prezesie, wsłuchiwałem się dzisiaj w tę strategię i muszę powiedzieć, że jest to dokument bardzo obszerny i ujmujący, jakby, wszystkie aspekty funkcjonowania czy zarządzania instytutem. Ale w mojej ocenie trochę zbyt obszerny, trochę nawet, bym powiedział, korporacyjny – który nadaje pewien kierunek. Natomiast biorąc pod uwagę, że strategii tak naprawdę w instytucie do tej pory nie było w ogóle, to oczywiście bardzo dobrze, że to się dzieje, natomiast żeby realizować duże rzeczy, należy zacząć też od małych kroków. I o ile jest to strategia bardzo ambitna i gdybyśmy rozmawiali już po pewnym czasie wdrażania pewnych procesów zarządczych,

to ja bym powiedział: „Bardzo dobrze, brakuje mi tylko oceny takiej krótkoterminowej i rzeczywistych mechanizmów”. Ponieważ tu pan mówi o tym, że będą wdrożone pewne mechanizmy, ale nie ma konkretów, ja przynajmniej tutaj tych konkretów nie widzę.

W mojej ocenie do tej strategii potrzebny jest jeszcze taki wstęp, bo patrząc na ten moment na funkcjonowanie zarządcze instytutów Łukasiewicz, to trzeba powiedzieć też jasno, to było dość mocno zaniedbane. Ponieważ, jeśli nie było żadnej strategii, to dyrektorzy zarządzali według własnego uznania, i nie ma pewnej spójności. I tak naprawdę zbudowanie tej pewnej spójności powinno się zadziać.

Druga sprawa, jeśli chodzi o samo tworzenie tej strategii, ona powstała – i też bardzo serdecznie panu gratuluje – bardzo szybko. Ale chciałbym zapytać: czy ona została wystarczająco skonsultowana z pracownikami? Ponieważ dzisiaj już w tym nowoczesnym stylu zarządzania nie da się wprowadzać strategii w formie narzucenia, tylko powinna być ona wypracowana wspólnie z zespołami, tym bardziej w takim środowisku, jakim jest to środowisko naukowe.

O proszę, jakby jeszcze mógł pan powiedzieć, czy to jest pewien projekt, czy to zarządzenie już zostało wprowadzone? Ponieważ tutaj nie wychwyciłem tej informacji.

Wydaje mi się, że również taka forma oceny wdrażania tych procesów zarządczych powinna być trochę bardziej precyzyjnie opisana, bo tu są bardzo, bardzo ogólne sformułowania. Nawet w tym podsumowaniu, które pan przedstawił, czyli jaki będzie zysk wdrażania tej strategii, to są bardzo ogólne sformułowania. Gdybyśmy wyświetlili te sformułowania na chwilę. Mamy na przykład: „wzmacnianie potencjału badawczego sieci” – to jest ogólnik, on nic nie mówi w takim podsumowaniu strategii; „zbudowanie przyjaznego środowiska pracy” – nic to nie mówi; „Wzrost efektywności zarządzania aktywami sieci” – to jest ogólnik. Jakby, lepiej jest wskazać małe rzeczy, a konkretne, które po prostu będą zrealizowane. Dziękuję bardzo.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Dziękuję bardzo, panie pośle. Czy są kolejne zgłoszenia? Dobrze, to bardzo, proszę, ja zabiorę głos za chwilę. Proszę bardzo, tak.

Wiceprzewodniczący Rady Głównej Instytutów Badawczych prof. dr hab. inż. Marian Szczerek:

Pani przewodnicząca, szanowni państwo, szybko powstała i dobrze, że powstała – już nie można zwlekać. Nawet jeżeli będzie jeszcze miała jakieś aspekty takie do dopracowania, to ten skok ok. 13:01:35 monitorowania powinien być użyty. Ponieważ przez to, że nie było tej strategii, to nasze instytuty – ja mówię jako wiceprzewodniczący Rady Głównej Instytutów Badawczych, ale też jako pracownik instytutu sieci – straciły dostęp do konkursu z funduszy europejskich na 340 milionów złotych, który był dla instytucji sieciowej, dla jednostek badawczych sieciowych. Nas nie uznano wystarczająco siecią, chociaż jesteśmy ustawowo siecią, ponieważ nie mieliśmy strategii, a tam było zapisane. Tak więc to musi powstać.

Dobrze, że już się powstaje, wyłania się, już jest na tym etapie. Niemniej, można by było zwrócić uwagę na niektóre aspekty – już teraz tylko na zasadzie... już to, co ja powiem, na zasadzie zwracania uwagi do tego, żeby przy jej wdrażaniu i interpretowaniu to jakoś tam wykorzystać.

Ponieważ, tak jak powiedział pan profesor, ta strategia jest bardzo rozległa, bardzo ambitna, ma bardzo wiele wątków – jest pytanie: czy wdrażanie przez kierownictwa instytutów, bardzo różne kierownictwa różnych instytutów, będzie wystarczająco możliwe do nadzorowania przez Centrum Łukasiewicz, które jest w przebudowie? Mocnej przebudowie – my to odczuwamy na co dzień. Tak więc to jest ta wątpliwość i zwrócenie uwagi na to, żeby to nie schodziło z oczu szefostwa.

Druga sprawa. Jest mowa o kodeksie Sieci Badawczej Łukasiewicz. Zastanawiam się czy to nie, tak jakby, druga warstwa upiększająca istnienie obecnej sieci. Tak więc z tym kodeksem to trzeba tak jakoś jaśniej, a ponieważ był wymieniony na pierwszym miejscu wdrażania tych spraw wdrażanych w tej 4-letniej strategii, to to wybija się, jakby, na plan pierwszy.

Teraz tak. Wydaje mi się, że istotną sprawą jest to, co powiedział pan prezes, że będzie teraz analizowana sprawa w ogóle systemu finansowania nauki w Polsce, tych wszystkich rzeczy. My to w Radzie Głównej Instytutów Badawczych razem z Radą Główną Nauki i Szkolnictwa Wyższego robimy. Mamy materiały, jesteśmy gotowi do dyskusji z marszu na ten temat. Dlaczego? Dlatego, że na przykład, jak my mówimy o gospodarce, mówimy ogólnie. Ale gospodarka, proszę państwa, to są duże firmy, MŚP [małe i średnie przedsiębiorstwa] i trochę jeszcze małych. Duże firmy to jest 24% PKB, a współczynnik sukcesu 53% w tych konkursach europejskich; a MŚP, które nie mają własnego zaplecza laboratoryjnego, mają 50% PKB. I tutaj jest sprawa bardzo istotna przy tym, jakie brać kierunki, jak sprawnie prowadzić komercjalizację.

A jeszcze, jeśli chodzi o komercjalizację, to musimy wiedzieć, że wdrażanie to jest gra kapitałowa. Do tych dwóch elementów, które wymienił pan prezes, dokładam trzeci: wdrażanie to jest gra kapitałowa. Może być dobre rozwiązanie, sprawdzone, konkurencyjne, ale biznes nie wpuści, bo ma jakieś inne preferencje. Tak więc to trzeba brać pod uwagę i też w ten sposób patrzeć na instytuty, żebyśmy nie byli odsądzani od czci i wiary, że coś tam nie tak jest, skoro to nie poszło na rynek. Oczywiście tu się przyda działalność ze szczebla sieci, całej sieci. To, co jest pozytywnym... To znaczy sieci, w tym sensie: centrum – nie chcę mówić w centrum...

Głos z sali:

Czapki.

Wiceprzewodniczący RGIB prof. dr hab. inż. Marian Szczerek:

...tej czapki, bo nie chcę powiedzieć, że to akurat Centrum Łukasiewicz wszystko załatwi, ale jakieś gremia, jakieś nawet pracowników instytutów, coś takiego – takie ciała stworzyć.

Pan prezes powiedział, i to jest powiedziane też w tej strategii, o tworzeniu zespołów interdyscyplinarnych, więc właśnie o to chodzi. My byliśmy tutaj włączeni... nie zapraszaliśmy się do sieci, zostaliśmy włączeni. Ale jesteśmy. I już jesteśmy tam pięć lat i my też mamy jakieś swoje pomysły, mamy jakieś swoje propozycje.

Ucieszyło nas to, że jest wymienione w tej strategii – tworzenie interdyscyplinarnych zespołów. Ponieważ my to proponowaliśmy, żeby tworzyć centra wirtualne badawcze wokół jednostek, tych zespołów, które mają największy potencjał spośród instytutów sieci, a do tego wirtualnie dołączać innych. I to jest to, bo takie sklejanie... w Poznaniu zostały sklezione: instytut drewna, instytut taboru kolejowego, to to się nie może sprawdzić. Może i był potrzebny? Nie chcę w to wnikać, nie robiłem analiz. Ale w każdym razie to tworzenie to jest dobra zapowiedź. Oby ona poszła w tę stronę, żeby ta sieciowość, prawdziwa sieciowość potencjału, tutaj w tym wszystkim wystąpiła.

I jeszcze jest jedna rzecz. Mianowicie też cieszy mnie to, że tam jest powiedziane o tym, że będą sprawy tych... pan prezes to nawet ujął jako finansowanie zasobowe. My musimy też robić badanie wyprzedzające. To jest mankament całej Polski – ciągle to podnosimy, pozostałe instytuty badawcze tak samo, że nie ma tych pieniędzy na badania wyprzedzające. A to skąd mają się rodzić pomysły? My robimy projekty z firmami – inaczej się nie da. Musimy z firmami robić, oprócz subwencji. Ale to jest tylko część, jakaś jedna piąta potencjału w to zaangażowana, ale reszta jest z firmami. I firmy chcą opracować i inwestować w rozwiązania, które wiadomo, że będą. Tylko nie wiadomo, jak to zrobić. Ale wiadomo, że one się do tego już przygotowują, chcą. Ale żeby mieć jakieś propozycje, trzeba mieć badania wyprzedzające.

Panie prezesie, programy strategiczne, programy PBS, których formuła istnieje, mar-twa od sześciu lat. Te formuły programów badawczych stosowanych i programów strategicznych – one zostały zamrożone. Aż się prosi, żeby teraz po prostu to odmrozić, bo to się po prostu przyda, bez tego się nie da. I ta zapowiedź o tym finansowaniu zasobowym jest bardzo ważna. W dotacji tylko i wyłącznie możemy to mieć z tych programów z dotacji statutowej, z subwencji tylko i wyłącznie. Tak więc subwencję trzeba dzielić na dwo-jaką część: pierwsza to to zasobowe – to cieszy, to pan prezes powiedział – a druga część na poszukiwanie tych rzeczy, które już gdzieś tam mogą być wdrożone do komercjalizacji, na przykład przejąć z Polskiej Akademii Nauk, z uczelni. To jest właśnie dobry kierunek. Tak że chciałbym na to zwrócić uwagę.

Jeszcze miałem jakąś myśl, wydaje mi się, istotną, ale gdzieś mi już uleciała w tym...
Tak że dziękuję bardzo.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Dziękuję bardzo panu profesorowi Szczerkowi. I w takim razie, jak nie widzę innych zgłoszeń, to zabiorę głos sama.

Ale najpierw przywitam panią minister Marię Mrówczyńską, która do nas dołączyła.
Dziękujemy bardzo za dołączenie.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego Maria Mrówczyńska:

Bardzo przepraszam za spóźnienie, ale dzisiaj obrady Senatu i musiałam tam być.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Tak, właśnie...

Poseł Adrian Witczak (KO):

Senat ważniejszy niż my?

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Nie licytujmy się, czasem trzeba też być w Senacie. Cieszymy się, że udało się połączyć te obowiązki w obu izbach polskiego parlamentu.

Dobrze, to przejdę już do meritum. Bardzo się cieszę, że udało nam się w ogóle, i dziękuję za to panu prezesowi, zorganizować spotkanie o strategii na tym etapie. Ja też nie ukrywam, że wiążę duże nadzieje z tym, że ta strategia powstaje – po tym, jak długo jej nie było, po tym, jak widzieliśmy, z jakimi problemami mierzyły się Sieć Badawcza Łukasiewicz i Centrum Łukasiewicz.

W związku z tymi nadziejami pozwolę sobie zadać trochę pytań o szczegóły. Proszę wybaczyć, jeżeli one będą trochę chaotyczne i z takich różnych poziomów – ze względu na krótki czas możliwy na przygotowanie. A właściwie część odpowiedzi na moje wątpliwości, częściowych odpowiedzi trochę się pojawiło tutaj w dodatkowych slajdach, które pan prezes dzisiaj pokazał.

Rozpocznę może od takiego ogólnego bardzo pytania, bo mówimy o poziomie innowacyjności. Myślę, że żeby, jakby, dobrze odnosić się do celów, do metod realizacji celów, to dobrze by było sobie dobrze zdefiniować ten poziom innowacyjności. Co rozumiemy jako poziom innowacyjności? Tak więc to jest moje pierwsze ogólne pytanie.

Może najpierw o celach i rodzajach działalności, właśnie na jakie stawia w świetle prezentacji o założeniach strategii Sieć Badawcza Łukasiewicz. Sam cel główny, cele szczegółowe są jasne. Te cele szczegółowe wynikają z celu głównego i oczywiście wpisują się w cele ustawowe. Problem i pytanie, jakie tu się pojawia, to to, że właściwie wcześniej, ze względu na cele ustawowe między innymi, Sieć Badawcza Łukasiewicz, Centrum Łukasiewicz miało podobne cele, a jednak nie za bardzo się udawało je realizować. Tak więc pytanie takie bardzo ogólne jest takie: jakie nowe metody mają przede wszystkim się przyczynić do tego, żeby te cele tym razem udało się zrealizować?

Myślę, że takim wyzwaniem jest to, co pokazywali państwo w slajdach dotyczących diagnozy – o tym, że polskie firmy są tak umiarkowanie, mówiąc delikatnie, zainteresowane dostarczaniem innowacyjnych rozwiązań. I teraz pytanie: jak sobie z tym radzić i kto będzie odpowiedzialny za zmianę tego podejścia w polskich firmach? Tutaj mówił pan trochę o tym właśnie, że pochylają się państwo nad tym problemem – czy są jakieś propozycje mechanizmów, które to zmieniają?

Jeżeli mowa o celach, to zwracał pan prezes uwagę na te KPI do celu trzeciego. Też nad tym się zawiesiłam, jak oglądałam tę tabelę z KPI, i zastanawiałam się, czy rozważali państwo oprócz tego wskaźnika, jakim jest struktura przychodów, uwzględnienie też bardziej jakościowych celów przy współpracy z otoczeniem gospodarczym. Ponieważ jest to też stosowane w biznesie, na przykład mierzenie nastrojów, satysfakcji i tak dalej.

I kwestia, według mnie, jedna z dwóch najważniejszych. Widzieliśmy w KPI, jeżeli dobrze pamiętam, dla celu drugiego zwiększenie przychodów z komercjalizacji. Mowa tu jest o komercjalizacji tej definiowanej według ustawy o nauce i szkolnictwie wyższym. Wydaje mi się, że czymś, nad czym trzeba się pochylić, to jest to, że instytuty sieci prowadzą również inną działalność B+R, która jest zgodna z ich celami statutowymi, a nie mieści

się w tej ustawowej definicji komercjalizacji. I chciałabym zapytać, bo to jest jedno z najważniejszych pytań: jakie jest miejsce tej działalności według państwa w strategii Sieci Badawczej Łukasiewicz? Czy ten rodzaj działalności jest mniej pożądany? Jak podchodzą państwo do tych wdrożeń własnych, które... W mojej ocenie to dobrze, że na poziomie opisu udało się rozdzielić te różne rodzaje komercjalizacji, i jeśli dobrze rozumiem, to w te wdrożenia własne wpadały w bardzo różne rodzaje działalności. Ale trzeba pamiętać, że tutaj jest też działalność taka jak na przykład produkcja doświadczalna, małoseryjna, realizowana na podstawie badań, które się wpisuje w działalność statutową, i to też, można by powiedzieć, że się wpisuje w ten pierwszy cel szczegółowy o rozwoju działalności B+R. I chciałabym zapytać: jak państwo to widzą? Czy nie trzeba by było tutaj bardziej popatrzeć na specyfikę instytutów i dostosować do rodzaju instytutów? Trochę im być może – nie wiem, nie mam na to odpowiedzi – zostawić swobody, na jakim rodzaju działalności rynkowej chcą się skupić w zależności od sektora, w jakim funkcjonują?

Stąd też moje kolejne pytanie: czy analizowali państwo to właśnie, z czego to wynika, że niektóre poszczególne instytuty koncentrują się na takim rodzaju działalności rynkowej, a nie innej? Ponieważ wydaje mi się, że to może po prostu odpowiadać na potrzeby rynku. Innymi słowy, dla tej komercjalizacji w ustawowym rozumieniu, dla własności intelektualnej niektórych rozwiązań w niektórych branżach może po prostu nie być klientów na polskim rynku. I co z tym zrobimy? Bo pytanie: jak wspierać instytuty, które właśnie w takim otoczeniu rynkowym działają, i czy przeprowadzili państwo właśnie możliwość absorpcji innowacji w poszczególnych sektorach?

Druga rzecz to jest specyfika instytutów. Mówili państwo o wysokim poziomie partykularyzmów, i właśnie tu trzeba pamiętać o tym, że instytuty są, mówiąc najprościej, bardzo różne – reprezentują praktycznie wszystkie dziedziny gospodarki, mają inne otoczenie rynkowe, niektóre działają bardziej lokalnie, niektóre mogą działać i działają, o czym trzeba pamiętać, globalnie – mają inne priorytety. Czy biorą to państwo pod uwagę w strategii? Czy to się udało już przeanalizować – te różne potrzeby i różne możliwości? I też w harmonogramie prac była duża koncentracja na takich mechanizmach zarządczych, bardzo ważnych. Ale właśnie, czy w strategii koncentrują się też państwo na tym, co jest clue działania instytutów – nad ich możliwościami rozwoju naukowego i nad ich relacją do otoczenia gospodarczego?

Kolejny obszar to są mechanizmy zarządcze. To, że ich nie ma, jest przerażające – tu przypominają nam się poprzednie informacje pana prezesa. Ale w tym momencie warto się zastanowić nad tym, co dalej. Ponieważ to, że brakuje mechanizmów zarządczych, jest dosyć zatrważające przy tych informacjach na przykład, o których wspominał pan prezes przy poprzednich okazjach, o rozrastaniu się pionu wsparcia w stosunku do pionu badawczego. I mamy pełnomocników dyrektorów, mamy rozbudowane działy komercjalizacji, mamy centra badawcze z nowymi dyrektorami, rady instytutów – jest dużo ciał zarządzających, więc być może jest jakiś problem ze strukturą w ogóle i być może to są wadliwe mechanizmy zarządcze, a nie ich brak. Czy nad tym państwo się pochylali?

I à propos jeszcze tej transformacji HR, to chciałabym dopytać o takie konkretne rzeczy. Czy analizowali państwo – bo podejrzewam, że to może być w szerszym dokumencie, jakim jest całościowa strategia – i na przykład jakich talentów państwo potrzebują, jakich umiejętności brakuje? Jaka właśnie powinna być ta piramida kadrowa? Czy to w tym szerokim dokumencie się znajduje? To jest bardziej techniczne pytanie.

I ostatni kluczowy obszar to są... Przepraszam: „ostatni kluczowy obszar to są kluczowe obszary”. Mówił pan prezes o tych czterech dziedzinach, w jakich jest popyt na innowacje, i tu moje pytanie: czy też w tej szerszej strategii znajdziemy szerszą analizę i z takimi dowodami na to, że prawdziwy potencjał jest w tych gałęziach? Ponieważ na przykład, jak patrzę na ten obszar, jakim jest obronność – jeżeli argumentem są nakłady z budżetu na obronność, to nie wydaje mi się to wystarczającym argumentem, bo pytanie: czy te pieniądze będą wydane w Polsce, czy uwzględniają wypracowanie nowych rozwiązań, nie wiem, nowego uzbrojenia, nowych komponentów? Czy w ogóle takie informacje o takich możliwościach są i czy były brane pod uwagę? I najważniejsza według mnie rzecz to jest niejako powrót do tej specyfiki instytutów – czy jest plan dla

instytutów, którym trudno się zmieścić w tych kluczowych obszarach i czy to państwo już analizowali?

Wiceprezes Sieci Badawczej Łukasiewicz Wiesław Skwarko:

Nie ma takich instytutów.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Aha, czyli zakładają państwo, że wszystkie... OK – że wszystkie w tych mogą?

Wiceprezes Sieci Badawczej Łukasiewicz Wiesław Skwarko:

To było podstawą...

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Rozumiem. Już kończę, tylko jeszcze takie drobne pytania.

To repozytorium wiedzy – to jest interesujące i intrygujące. Czy może pan coś więcej powiedzieć o stworzeniu takiego narzędzia: czym ono by się różniło od dostępnych baz danych? Czy szacowano jego koszty?

Bardzo mnie cieszą te informacje przy akurat HR-owych rzeczach o procedurach antymobbingowych.

Cieszy mnie też informacja o współpracy ze związkami zawodowymi, bo wiemy, mówiąc krótko, że był w instytutach do tej pory z tym problem, więc to jest dobra informacja.

Jeszcze à propos konsultacji z instytutami, bo pamiętam takie informacje, że na początku mówili państwo o tym, że nie tylko z władzami instytutów chcą państwo konsultować, tylko też jakby z tym pionem badawczym, żeby zrozumieć specyfikę działania instytutów. Tak więc chciałabym zapytać o te konsultacje – na jakich poziomach one się odbywały, jaka była ich skala?

I ostatnie pytanie już, obiecuję. Przepraszam, być może się wyłączyłam na chwilę. Był taki punkt w slajdach o opracowaniu i wdrożeniu narzędzi monitorowania, i podziale odpowiedzialności za realizację. Czy one są już opracowane, czy to jest etap, który jest przed nami? Dziękuję bardzo.

I pan poseł Dolata zgłasza się do głosu.

Poseł Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Tak, dziękuję bardzo pani przewodnicząca.

Rozpocznę od tego, że pan prezes w licznych wystąpieniach stwierdzał, że jego poprzednik nie opracował strategii działania instytutu. To jest, panie prezesie, niestety kłamstwo. Nie tak dawno ta strategia przygotowana w 2023 r. przez poprzedniego prezesa pana doktora Dybczyńskiego została upubliczniona – 122 strony strategii. Mógł pan oczywiście krytycznie spoglądać na tę strategię, ale pan się.... Poczekać aż pan prezes skończy rozmowy. Już mogę, panie prezesie?

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Panie pośle, proszę kontynuować.

Poseł Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Nie będę mówił do ściany, prawda? Wypowiedź i pytania będą skierowane do pana prezesa.

Tak więc mógł pan się nie zgadzać z tą strategią, mógł pan ją krytykować od strony merytorycznej – pan twierdził, że ta strategia nie istnieje, a istnieje. To jest po pierwsze.

Po drugie. Tutaj powiedziała pani przewodnicząca Olko, że dostrzega brak mechanizmów zarządczych – to te mechanizmy są. Te mechanizmy odkrywają media, które pokazują, w jaki sposób pan prezes Cichocki zarządza siecią badawczą i tymi instytutami. Jest działaczem, wiceszefem partii Centrum dla Polski i zarządza tak, jak działacz partyjny to robi, czyli *divide et impera* – dziel i rządź. I widzimy efekty tych działań, jak dokonuje zmian kadrowych: naukowców zwalnia, a na ich miejsce zatrudnia różnych działaczy partyjnych, bez żadnych, najczęściej, kompetencji merytorycznych.

Te mechanizmy zarządcze relacjonują ci, którzy byli odwoływani przez pana prezesa Cichockiego. Tutaj są liczne wywiady, chociażby pani doktor Bachmatiuk, również Katarzyna Marzec z Krakowskiego Instytutu Technologicznego, zresztą zwoleenniczka Lewicy. Co warto podkreślić, w czasach rządów Prawa i Sprawiedliwości została przecież szefem tego instytutu, czyli poglądy polityczne naukowców, nawet

jeśli były manifestowanie, nie miały żadnego znaczenia w tamtym czasie rządów Prawa i Sprawiedliwości. Natomiast w czasie, kiedy prezesem jest pan Cichocki, są rzeczą kluczową. I tak, chociażby w Radomiu dokonano zmiany – polityk PSL został szefem; dyrektorem departamentu komercjalizacji – działacz, radny PO. Zresztą wślawił się występami na stadionie, skąd został wyprowadzony – to znana sprawa też z mediów.

Ja się zastanawiam, czy pan prezes Cichocki na przykład wytoczył bądź też zamierza wytoczyć proces chociażby prof. Piotrowi Dziuganowi, którego powołał 17 kwietnia 2024 r. na dyrektora Łódzkiego Instytutu Technologicznego. Pan profesor opowiedział przecież publicznie w mediach, jak to pan prezes rekomendował, czy wręcz narzucił mu na zastępców dwóch radnych Platformy. Kiedy pan dyrektor Dziugan chciał jednego odwołać ze względu na liczne zastrzeżenia do jego pracy, to odwołany został sam pan profesor Dziugan.

Zatem te słowa pana profesora – ja na pana miejscu... – dyskwalifikują pana jako osobę, która kieruje Siecią Badawczą Łukasiewicz. Jeśli to jest nieprawda, to ma pan jedno jedyne wyjście: pójść z tym do sądu, niech sąd ukaże pana profesora Dziugana za oczerniające pana wypowiedzi. Zresztą podobnie i pani doktor Bachmatiuk, i pani profesor Marzec. Myślę, że tutaj ta lista tych, którzy przedstawili pana sposób zarządzania Siecią Badawczą Łukasiewicz jest dość długa. Myślę, że powinien pan jednak dbać o swoje dobre imię, bo jeśli chce pan mieć jakiś autorytet wśród tych licznych wybitnych naukowców, to jednak tego typu informacje, myślę, że nie wpływają pozytywnie na te starania.

Ja bym chciał zapytać pana, panie prezesie, o rozpoczęcie współpracy z agencją Marconi Doradztwo Strategiczne. W jaki sposób w ogóle ta agencja została wyłoniona jako instytucja, która współpracuje z siecią? Jaka jest kwota, którą sieć płaci miesięcznie tej agencji? Na jak długo jest ta umowa? I co ta agencja tak naprawdę robi? Gdyby pan to przybliżył, bo to jest bardzo ciekawe, że poprzedni prezesi nie mieli agencji pijarowych, a pan wydaje publiczne pieniądze na tego typu działania.

Ale to nie wszystko, bo wiemy, że wybrał pan – nie wiem, proszę to skorygować... W każdym razie dokonano wyboru kancelarii adwokata Krzysztofa Czeszejko-Sochackiego do obsługi prawnej. Przy okazji obszedł pan prawo zamówień publicznych...

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Nie obszedłem.

Posel Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Ponieważ to prawo wprowadza pewien wyjątek, że nie trzeba się stosować, jeśli są to usługi prawne zastępstwa procesowego, więc wtedy można pominąć ten proces. A, pan się śmieje, prawda? Taki pan sprytny, prawda? Fantastyczne, gratuluję panu dobrego samopoczucia. Tak więc wtedy prawo zamówień publicznych nie musi być stosowane.

Ale myślę, że na kilka pytań mógłby pan odpowiedzieć – bo dziennikarzom pan nie odpowiada, ale posłom to pan musi odpowiadać. Dziennikarzom – od razu zaznaczę – mediów sprzyjających rządowi, bo Wirtualna Polska jest na przykład takim medium, a szeroko opisuje pana działania. Chciałbym w związku z tym się dowiedzieć: kto dokonał wyboru tej kancelarii prawnej? Kiedy to nastąpiło dokładnie? Na jaką kwotę ta usługa jest wyceniana – ile płaciecie miesięcznie, panie prezesie? Ile płaciecie kancelarii...

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Panie posle, a czy może się pan odnieść do samej strategii?

Posel Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Ale oczywiście, tak – to jest bardzo blisko związane.

Na jaką kwotę... Tak, to mówiłem – Ile płaciecie za te usługi? Na jaki okres jest ta umowa zawarta? I jaki jest zakres usług tej kancelarii pana mecenasa, który jest członkiem Stowarzyszenia „Ordynacka”? tak się akurat jakoś przypadkowo zupełnie składa, że szefem Stowarzyszenia „Ordynacka” jest pan minister Wieczorek, więc to zapewne jest tylko taki przypadkowy zbieg okoliczności. Tak.

I kończąc, bo tych zasług przez te 10 miesięcy funkcjonowania, może jeszcze nawet niecałe, ma pan wiele, ale chyba jedną z największych pana zasług jest zjednoczenie

środowiska naukowego skupionego w Sieci Badawczej. Łukasiewicz. Tylko szkoda, że pan zjednoczył ich przeciwko sobie. A te działania naukowcy, i to z bardzo poważn...

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Panie pośle, proszę do tematu, bo mamy kolejny głos.

Poseł Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Pani przewodniczącej nie odpowiada, to co mówię, ale niestety jesteśmy w Sejmie i tak to jest, że się nie zawsze zgadzamy. Ale nauka jest...

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Tu nie chodzi o to, że się nie zgadzamy, tylko mamy jakiś temat posiedzenia, są kolejne głosy...

Poseł Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Już dobrze, no tak.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

...a ja cierpliwie...

Poseł Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Doskonale.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

...daję panu głos.

Poseł Zbigniew Dolata (PiS) – spoza składu Komisji:

Bardzo dziękuję. Ci naukowcy, i to też publicznie – ba, nawet na piśmie – zwracają uwagę na to, że podważył pan stabilność funkcjonowania instytutów, szkodzi pan wizerunkowi Polski, powadze w międzynarodowej społeczności naukowej – to są cytaty z takich wystąpień profesorów, którzy oceniają pana działanie. Ja powiem szczerze, że jak pan przychodzi na posiedzenie podkomisji, to bardzo, bardzo cenne, i mam nadzieję, że pan odpowie na te pytania. Dziękuję.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Dziękuję bardzo, panie pośle. Czy były jeszcze jakieś zgłoszenia? Bardzo proszę.

Dyrektor Instytutu Chemii Fizycznej Polskiej Akademii Nauk prof. dr hab. Adam Kubas:

Dzień dobry państwu...

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Tylko powiem, że mamy salę do czternastej jeszcze – żeby pan prezes zdążył odpowiedzieć. Bardzo proszę.

Dyrektor IChF PAN prof. dr hab. Adam Kubas:

Krótko. Adam Kubas, Instytut Chemii Fizycznej Polskiej Akademii Nauk. Jako reprezentant właśnie środowiska Polskiej Akademii Nauk z zazdrością trochę przyjąłem informację o 70-procentowym wzroście subwencji w stosunku do 2019 r. Życzyłbym sobie, żeby taka informacja dotarła do PAN.

W każdym razie, nawiązując do poprzedniej wypowiedzi o badaniach wyprzedzających, w mojej ocenie PAN jest właśnie takim zapleczem, instytuty PAN-owskie.

I też z ciekawością chciałbym dopytać o huby innowacyjności, o których pan prezes wspomniał. Jaka jest rola takich hubów, jaka będzie rola takich hubów w polskich warunkach legislacyjnych? – bo one są dosyć specyficzne w stosunku do całej Europy.

A także to, o co pytała pani poseł Olko, czyli o centralne repozytorium wiedzy. To znaczy, jaki musi, powinien być nasz wkład, żeby to repozytorium działało sprawnie? Dziękuję.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Dziękuję bardzo. Czy mamy jeszcze jakieś głosy?

Jeśli nie, to pozwolę sobie oddać głos panu prezesowi i, jeżeli będzie chciała coś dodać – pani minister Mrówczyńska.

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Szanowna pani przewodnicząca, szanowni państwo, bardzo dziękuję za wszystkie pytania. Proszę pozwolić mi odpowiedzieć na nie w kolejności, tak jak były zadawane. Jeżeli coś pominię, to serdeczna prośba o to, żeby ewentualnie dopowiedzieć, ale wydaje mi się, że wszystko wynotowałem.

Jeżeli chodzi o pytania pana przewodniczącego Witczaka, to były to dwie kwestie, które również stanowiły z naszego punktu widzenia temat rozmów wewnętrznych. Czyli, po pierwsze, można powiedzieć, obszerność tego dokumentu, duży rozmiar tego dokumentu. Uznaliśmy, że jeżeli ma to być moment, w którym sieć funkcjonowała przez pięć lat bez strategii, to ważnym elementem tej strategii powinna być jednak diagnoza stanu zastanego. To znaczy, ciężko mówić o stanie sieci po pięciu latach funkcjonowania bez strategii, bez tej, można powiedzieć, informacji otwierającej. Takiej informacji, która pozwoli nam w jakiś sposób złapać punkt wyjścia i punkt odniesienia, także po to, żeby w sposób właściwy organ nadzoru mógł dokonywać oceny realizacji takiej strategii. To też jest z tego punktu widzenia ważne, żeby było wiadomo, z jakiego punktu zaczynamy.

Jeżeli chodzi o tworzenie, to ja mam takie poczucie, że strategia była konsultowana naprawdę bardzo szeroko, i to nie tylko z komponentem, można powiedzieć, kierowniczym, menadżerskim, urzędniczym, resortowym, ale także z przedstawicielami strony społecznej, przedstawicielami pracowników, przede wszystkim tego pionu badawczo-rozwojowego. Bardzo dużo pracowaliśmy nad tym. Pracowały zespoły koordynowane przez pana profesora Rafała Łukasika w Centrum Łukasiewicz – zespoły, które wypracowywały wspólne rozwiązania w tym komponentcie B+R, ale także w innych komponentach, jeżeli były właściwe, jeżeli były pomysły, które dotyczyły innych obszarów.

Tak że ten komponent, można powiedzieć, konsultacyjny był dla nas bardzo istotny. Prosiłiśmy także ekspertów spoza sieci o to, aby wsparli nas w diagnozie otoczenia i diagnozie stanu sieci, a także pewnych propozycji o charakterze regulacyjnym, procesowym, które mogą zostać w sieci wdrożone. Tak że, mówiąc krótko, odpowiedź jest: tak, była szeroko konsultowana.

Bardzo dziękuję za głos pana profesora Szczerka. Ja zawsze jestem wdzięczny panu profesorowi, radzie za możliwość konfrontacji tych naszych pomysłów i argumentów, i propozycji, które mamy z pracownikami, którzy budowali historycznie zasoby wiedzy w instytutach. To jest bardzo, bardzo cenne. I dzielam problem wdrożeniowy. To znaczy, można powiedzieć, że samo napisanie strategii jest zagadnieniem o charakterze koncepcyjnym, analitycznym, natomiast wdrożenie strategii, wdrożenie mechanizmów zarządczych, które pozwolą na wdrożenie tej strategii, to już wymaga oczywiście dobrej roboty i możliwości wdrożeniowych.

Jeżeli chodzi o kodeks sieci, to jest to kwestia być może nazewnictwa. Ale bardzo zależy nam na tym, żeby był wewnętrzny dokument, który ma charakter pewnego rodzaju wzajemnie przyjętych zobowiązań, czyli instytuty zarówno między sobą przyjmują te zobowiązania, jak i centrum przyjmuje te zobowiązania wobec instytutów, jak i instytuty przyjmują jakieś zobowiązania wobec centrum – żeby opisać w sposób precyzyjny i w sposób rzetelny te relacje organizacyjne wewnątrzsieciowe, które występują. Ten kodeks oczywiście będzie pisany we współpracy z instytutami. On nie jest gotowy, jest jedną z inicjatyw strategicznych na rok przyszły – sformułowanie takiego kodeksu, tak żeby on mógł wejść w życie od 1 stycznia 2026 r.

Padła kwestia dotycząca roli centrum. To jest dla nas bardzo ważne, bo w organizacji macierzowej tego rodzaju centrum jest nie tylko przecież monitorem, można powiedzieć, czyli nie tylko pełni funkcję z zakresu monitoringu – której to funkcji nie można się zrzec i która jest istotna z punktu widzenia... także jest zadaniem ustawowym i buduje informację zarządczą wykorzystywaną przez przedstawicieli Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przez kierownictwo polityczne – ale z drugiej strony musi także generować wartość w sieci z punktu widzenia instytutów sieci, czyli musi być pewnym nośnikiem wartości, nośnikiem rodzaju marży nieekonomicznej dla instytutów. Bardzo byśmy chcieli, żeby tą wartością ekonomiczną, której centrum będzie nośnikiem, były kwestie związane z komercjalizacją – związane z kompetencjami komercjalizacyjnymi.

Czyli chcielibyśmy je zintegrować w centrum, zarówno w ujęciu analityki ekonomicznej, analityki gospodarczej, jak i w ujęciu kompetencji prawnych i marketingowych związanych z całym procesem komercjalizacji.

Teraz pytania, które formułowała pani poseł, pani doktor Olko. Mam nadzieję, że też się nie zgubię i niczego nie pomyłę, gdybym o czymś zapomniał, to prosba o przypomnienie.

Padło pytanie dotyczące doboru kluczowych obszarów. Proszę państwa, z punktu widzenia, można powiedzieć, selekcji tych obszarów kluczowe jest to, że instytuty w tych obszarach posiadają kompetencje, i to bardzo poważne kompetencje. Te kompetencje są wyrażone poprzez zarówno realizację projektów badawczo-rozwojowych, jak i przez współpracę z różnego typu przedsiębiorstwami przemysłowymi. Czyli, można powiedzieć, standardowym przykładem jest tutaj ten kierunek chemia dla przemysłu. Przecież historycznie jedna czwarta albo jedna piąta sieci, w zależności od momentu, można powiedzieć, to są przecież instytuty chemiczne współpracujące z dużymi przedsiębiorstwami gospodarczymi i pracujące na ich rzecz. To jest istotna część polskiego PKB – szeroko rozumiana branża chemiczna. I tutaj instytuty sieci mają pracę do wykonania.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku obronności i bezpieczeństwa państwa. Widzimy tutaj pojedyncze współprace, które moglibyśmy rozszerzyć, na przykład z podmiotami zarówno państwowego przemysłu zbrojeniowego, jak i przemysłu zbrojeniowego, który się rodzi, można powiedzieć, prywatnego. I tutaj również mamy konkretne projekty, które są już w portfelu, i konkretne projekty, które negocjujemy z przedsiębiorstwami tej branży. Tak że to jest tak, że to zostało określone tylko i wyłącznie w oparciu o popyt – to zostało określone w oparciu o połączenie popytu ze zdolnością instytutów, też określoną historycznie. Tak że tutaj tak to wyglądało.

Jeśli chodzi o działalność B+R, to my uważamy, że to jest jedno z kluczowych działań, które jak najbardziej mieści się w pierwszym celu ustawowym, czyli działalność gospodarcza na infrastrukturze badawczej, czy w oparciu o technologię, czy produkcja małoseryjna, na przykład doświadczalna, ona nie tylko się mieści, ale jest istotą tego celu ustawowego, i to absolutnie... Proszę zobaczyć, że to ma wyraz w tym KPI dotyczącym celu trzeciego. Czyli ta działalność B+R, proszę zobaczyć, ona rośnie do 30% i stanowi istotny komponent. Tak że absolutnie nie ma tutaj żadnych pomysłów... To znaczy, tamtą działalność nie tylko chcemy, ale musimy rozszerzać, bo mamy infrastrukturę, mamy kompetencje, mamy kompetencje atestacyjne, certyfikacyjne. Niektóre instytuty mają także monopole państwowe, które są realizowane w tym obszarze. I to jest kawał bardzo ważnej i pożytecznej działalności instytutów naszej sieci.

Padło pytanie o KPI i wykorzystanie ewentualne KPI jakościowych. KPI jakościowe proponujemy na poziomie inicjatyw strategicznych, czyli dopiero na poziomie konkretnych procesów, które chcemy zrealizować. Tam widzimy zastosowanie dla KPI o charakterze jakościowym. Wydaje się, że na poziomie strategii całej sieci trudno byłoby znaleźć odpowiednie wskaźniki, które w jakiś sposób powiedziałyby nam... określiły stopień realizacji celu. Czyli wolelibyśmy tę jakościówkę wykorzystać na poziomie inicjatyw strategicznych, czyli, można powiedzieć, na kolejnym poziomie operacjonalizacji.

Dobrze, kwestia pierwsza, czyli jak mierzyć poziom innowacyjności, możliwość absorpcji przez polski sektor przedsiębiorstw innowacji. To jest oczywiście poważna rozmowa i skomplikowana z zakresu rozwoju gospodarczego i analizy sektora przedsiębiorstw. Te dane, które my wykorzystujemy, na przykład określające poziom innowacyjności, to są przyjęte przez albo instytucje takie jak unijne, albo przez instytucje analityczne międzynarodowe, takie jak bank światowy, więc korzystamy z tych już wypracowanych.

Jeżeli chodzi o możliwość absorpcyjną polskich firm, to tutaj, można powiedzieć, w zależności od rodzaju kierunku strategicznego mamy do czynienia z różnym poziomem struktury tej branży. W przypadku branży chemicznej albo w przypadku kierunku obronność i bezpieczeństwo zwróćcie państwo uwagę na to, że te rynki są stosunkowo skoncentrowane. Czyli mamy stosunkowo duże przedsiębiorstwa – duże w porównaniu do innych branż – i tam stosunkowo łatwo możemy wykorzystać ten efekt sieciowy. Czyli, będąc, można powiedzieć, reprezentantem kierunku strategicznego, w ramach centrum możemy łatwo zawrzeć partnerstwo strategiczne z dużym przedsiębiorstwem i uzyskać informację zwrotną także na niskich poziomach gotowości technologicznej.

Coś takiego zrobiliśmy miesiąc temu z Grupą Azoty. Już dziś pracujemy z inżynierami z centrów badawczo-rozwojowych Grupy Azoty nad konkretnymi przedsięwzięciami projektowymi instytutów, które operują w szeroko rozumianej branży chemicznej. Tak więc to ma wyraz pewnego procesu praktycznego, który właśnie w ten sposób wygląda.

Specyfika instytutów. Aha, właśnie, bo mówimy o usieciowieniu, ale ja myślę, że z punktu widzenia usieciowienia kluczowe są dane, które odnoszą się do tych celów działalności. Czyli, mówiąc krótko, realizacja na przykład projektów w formułach konsorcjów jest wyrazem usieciowienia, realizacja partnerstw strategicznych w klastrach jest wyrazem usieciowienia. W tym momencie mamy, jeżeli dobrze pamiętam...

Wiceprezes Sieci Badawczej Łukasiewicz Wiesław Skwarko:

11%.

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

11%.

Wiceprezes Sieci Badawczej Łukasiewicz Wiesław Skwarko:

Co dziewiąty projekt jest w ramach...

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Konsorcjum realizowany, tak.

11% – więc to jest, wartość, którą chcielibyśmy trochę poprawić, a może nawet znacząco poprawić w perspektywie realizacji strategii 10-letniej – tego KPI odnoszącego się do działalności badawczo-rozwojowej.

Mechanizmy zarządcze, jeśli chodzi o pion wsparcia. Proszę państwa, tutaj również mieliśmy do czynienia z radosną twórczością sprawozdawczą, dlatego że, jeżeli weźmiemy pod uwagę liczbę pracowników pionu badawczego, która też w sprawozdaniach nie była ujmowana, to sieć, to jest w zależności od roku ponad 1 tys. pracowników pionu naukowego, zatrudnionych w pionie naukowym. Te proporcje w instytutach, jeśli chodzi o oddział wsparcia i działy podstawowe, są różne i często wynikają z modelu biznesowego poszczególnych instytutów. Tam, gdzie na przykład prowadzona jest regularna działalność produkcyjna, tam wśród tych pracowników wsparcia raportowani są np. pracownicy tego procesu produkcyjnego. Tak więc on zawsze będzie w jakimś sensie większy niż w innych organizacjach polityki naukowej, jeżeli tego typu działalność będziemy prowadzić, bo nie ma jak inaczej zaklasyfikować według rozporządzenia tych pracowników.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Panie prezesie, ja tylko wróć do jednej rzeczy – szybkoitko, bo mamy mało czasu – ale jeszcze do tej specyfiki instytutów, bo bardziej mi chodziło o analizę, jakby, otoczenia biznesowego, potencjału wdrożeniowego na poziomie instytutów. Czy tym się państwo zajmowali? Czy mają w planach?

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Tak. Proszę państwa, istota tych celów i operacjonalizacji w KPI polega na tym, że one są na poziomie sieci. Tak więc równie dobrze możemy sobie wyobrazić sytuację, w której instytut się specjalizuje w jednym typie działalności, inny instytut w drugim typie działalności. Czyli to nie jest tak, że każdy z instytutów ma przyjąć rodzaj Prokru-stowego łoża, w którym każdego się naciąga na te KPI sieciowe. Czyli raczej tutaj chodzi o skalę sieci. I zakładamy, że w ramach dokumentów strategicznych poszczególnych instytutów instytuty będą zapisywać własne KPI odnoszące się do tych do tych kwestii wpisanych w ogólnej strategii.

Padło też pytanie: co z instytutami, które się nie mieszczą? Zrobiliśmy taką macierz – wszystkie się mieszczą. Wszystkie się mieszczą, i to w co najmniej dwóch kierunkach zdaje się. Czyli nie ma przypadku instytutu, który mieściłby się tylko w jednym kierunku. Co więcej, już w dokumencie, który rzeczywiście jest dość obszerny, określamy poszczególne technologie, nad którymi w ramach tych kierunków będą trwały prace. Tak że tutaj nie ma takiej obawy, że któryś instytut się nie mieści. Mamy takie macierze, zarówno macierz KIS-ową z polityki gospodarczej, jak i macierz kompetencji poszczególnych instytutów. Czy pani poseł?

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Ja już nie będę dopytywać, bo jeszcze czekają inne pytania.

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Dobrze. Pan poseł Dolata. Panie pośle, bardzo dziękuję – traktuję pańskie pytania jako wyraz troski o sieć, bardzo za to dziękuję.

Chciałbym jednak zwrócić uwagę na to, że pańskie pytania w dużej części obarczone są błędem. Stwierdził pan bowiem, że w jakiegokolwiek wypowiedzi publicznej stwierdziłem, że poprzednie kierownictwa nie przedstawiały strategii. Nie ma takiej mojej wypowiedzi publicznej. Chyba że pan poseł będzie uprzejmy wskazać ją, to wtedy bardzo chętnie będę mógł się do niej odnieść.

Pan poseł był uprzejmy także sformułować pewien ogólny zarzut, że zwalniani są naukowcy i przyjmowani są politycy. Również tutaj byłbym wdzięczny za wskazanie konkretnego przykładu, gdzie zwolniony został naukowiec, a zatrudniony został polityk. Pan poseł jest uprzejmy zapominać, że mówiąc o osobach, które były aktywne w życiu społecznym, to są najczęściej... to są zawsze praktycznie, tak w przypadku stanowisk w instytutach osoby, które są pracownikami naukowymi. To są osoby, które są pracownikami naukowymi. Tak samo ja jestem pracownikiem naukowym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, panie pośle. Dziękuję, że podkreśla pan to moje zaangażowanie społeczne przed 2023 r. – było dla mnie to bardzo istotne, niemniej, jestem przede wszystkim adiunktem w SGH. Zresztą chyba nieźle ocenianym, bo nawet jakieś nagrody udało mi się uzyskiwać, w tym również od studentów za działalność dydaktyczną.

Stwierdził pan także, że pani Katarzyna Marzec wypowiadała się publicznie w zakresie... Nie znam takich wypowiedzi, tak że byłbym wdzięczny za wskazanie, to bardzo chętnie mógłbym się do nich odnieść.

Jeżeli chodzi natomiast o kwestie związane ze szczegółowymi zagadnieniami z zakresu umów zawieranych z poszczególnymi osobami czy podmiotami, to w Centrum Łukasiewicz obowiązuja, rzeczywiście wprowadzone przez nas, procedury określania zawierania takich umów i udzielimy oczywiście takiej informacji precyzyjnej, panie pośle, na piśmie. Nawiasem mówiąc, udzielałem już takiej informacji na piśmie po ostatnim posiedzeniu Komisji Edukacji i Nauki na pytania pana posła Schreibera.

Sformułował pan również dość takie problematyczne sformułowanie, albowiem stwierdził pan, że Centrum Łukasiewicz obeszło prawo zamówień publicznych. To jest bardzo poważny zarzut. Do tego poważnego zarzutu również pozwolimy sobie odnieść się na piśmie.

Stwierdził pan również, panie pośle, i ta wypowiedź również nie polega na prawdzie, że nastąpiło jakieś zjednoczenie środowiska naukowego w ramach Łukasiewicza związane z kwestionowaniem różnego rodzaju decyzji, które są podejmowane przez kierownictwo sieci. Otóż, jest dokładnie odwrotnie. Jedyne wypowiedzi publiczne, z którymi mamy do czynienia, są to osoby, które pozostają w sporach prawnych, w sporach sądowych z zarówno centrum, jak i instytutami Sieci Badawczej Łukasiewicz. Są to, według mojej wiedzy, dwa głosy. I oczywiście one są przedmiotem, tak jak mówię... Te osoby są w sporach prawnych, wobec powyższego, ja oczywiście tak nie twierdzę, ale można by postawić hipotezę, że ich wypowiedzi mogą być związane z charakterem rozstrzygnięć sądowych, które mają w najbliższych miesiącach zapaść.

Tak że bardzo dziękuję, pani poseł. Jeżeli mogę jeszcze odpowiedzieć na jakieś pytania, to bardzo chętnie.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Jeszcze były... Chyba nie padły odpowiedzi na ostatnie pytanie – pana profesora Kubasa.

Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz dr Hubert Cichocki:

Tak, tak. Jeżeli dobrze pamiętam, to chodziło o centralne repozytorium wiedzy i o huby komercjalizacji. Właśnie, proszę państwa, istotą inicjatyw strategicznych jest określenie czy, można powiedzieć, dostosowanie tych koncepcji – bo to nie są koncepcje, które my wymyśliliśmy tylko to są koncepcje, które są stosowane na świecie... Istotą inicjatyw strategicznych realizowanych w perspektywie czteroletniej będzie dookreślenie do warunków polskich istoty tych hubów komercjalizacyjnych i centralnego repozytorium.

Jeżeli chodzi o centralne repozytorium, tutaj prace nad specyfikacją są dużo bardziej zaawansowane, bo mamy doświadczenia związane z naszym wewnętrznym systemem kokpitowym, który był także przedmiotem oceny Najwyższej Izby Kontroli, i chcielibyśmy na bazie tych doświadczeń, ale także na bazie kompetencji, które udało się zgromadzić wokół szefa tego zespołu pana profesora Łukasika, stworzyć bazę danych, ale taką, która będzie spacyfikowała, będzie zawierała informacje istotne z punktu widzenia poszukującego. Mieliliśmy do czynienia – i to też jest przedmiotem wystąpienia pokontrolnego do Centrum Łukasiewicz – z sytuacją, w której, mimo że ten system funkcjonował, to on, można powiedzieć, nie spełniał celu swojego funkcjonowania. Czyli z naszego punktu widzenia istota prac polega teraz na tym, aby opisać właściwą specyfikację takiego systemu z punktu widzenia klienta – czyli z punktu widzenia tego, który będzie wyszukiwał informacji zawartych w tym centralnym repozytorium.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Dziękuję bardzo za tę odpowiedź. Czy pani minister chciałby jeszcze coś dodać, bo zdaje się, że już nam się kończy czas.

Podsekretarz stanu w MNiSW Maria Mrówczyńska:

To ja tylko kilka zdań podsumowania – ze względu na czas, jaki mamy.

Dla nas w tej chwili kluczowe jest przyjęcie strategii. W ciągu tych najbliższych kilku tygodni jesteśmy zdeterminowani, aby ta strategia została przyjęta, zarówno krótko, jak i długookresowa, co wskaże kierunki rozwoju dla Sieci Badawczej Łukasiewicz, ale też możliwości pozyskania finansowania, tak abyśmy mogli pokryć jeszcze większą część zapotrzebowania na budżet w instytutach ze środków zewnętrznych.

Jest dla nas też ważne w ministerstwie, że strategia powstała w wyniku diagnozy stanu obecnego, ale też i zagospodarowuje wszystkie możliwości, jakie są w instytutach, i to, co też pani przewodnicząca była łaskawa zauważyć i wspomnieć, również te możliwości, które są, z zakresu mniejszej lub większej produkcji, bo właściwie większość z instytutów oprócz prowadzenia badań prowadzi również produkcję. To wynika z historii instytutów i z tego, jakim dysponują potencjałem zarówno intelektualnym, pracowniczym, jak też infrastrukturalnym.

Bardzo nam też zależy w ministerstwie, aby instytuty Sieci Badawczej Łukasiewicz i cała sieć bardzo mocno współpracowała z pozostałymi podmiotami systemu szkolnictwa wyższego. I to też przebiega się w strategii. Patrząc na projekty, które są tworzone w konsorcjach, czy mają możliwości bycia tworzone w konsorcjach, myślimy nie tylko o instytutach sieci, ale również o instytutach PAN-owskich czy uczelniach. To się dzieje, bo to nie można powiedzieć, że jest to miejsce całkowitej pustyni. Oczywiście taka współpraca istnieje, szczególnie w tych miastach i w tych ośrodkach akademickich, gdzie instytuty Sieci Badawczej Łukasiewicz są. Mogę podać dla przykładu Śląsk czy też Kraków, gdzie intensywna współpraca jest, ale zależałoby nam na jej poszerzeniu.

Zapewniamy pełne wsparcie ministerstwa, jeśli chodzi o przyjęcie strategii, o jej konsultacje. I też dziękujemy pracownikom centrum za pracę, którą włożyli w przygotowanie tego dokumentu. Dziękuję.

Przewodnicząca poseł Dorota Olko (Lewica):

Dziękuję bardzo. Musimy kończyć, jeżeli byłyby jakieś pytania, to już myślę, że inną drogą zadamy.

Bardzo, bardzo państwu dziękuję za udział w dzisiejszym posiedzeniu. Dziękuję naszym gościom, dziękuję posłom i posłankom. I jeszcze tylko powiem, że myślę, że w ogóle posiedzenie... już o tym mówiliśmy, ja o tym cały czas pamiętam przed planem pracy na następny rok, że pewnie zrobimy sobie posiedzenie o innowacjach, o komercjalizacji. Tak więc będziemy mieć to na pewno w planach i liczyć na państwa obecność wtedy z Łukasiewicza.

Tak że bardzo dziękuję, zamykam dyskusję. Na tym wyczerpaliśmy porządek dzienny posiedzenia podkomisji, zamykam posiedzenie.