Europa Regionum 2/2017, tom XXXI, s. 121–133
ISSN 1428-278X | DOI: 10.18276/er.2017.31-09 | klasyfikacja JEL: M13, O32

MGR ANNA TÓRZ

Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
e-mail: anna.torz@ppnt.poznan.pl

EWALUACJA I MONITORING PROGRAMÓW INKUBACJI – DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE I POLSKIE

Słowa kluczowe: program inkubacji, monitoring, ewaluacja, skuteczność

Abstrakt. Światowe doświadczenia w budowaniu modeli monitoringu i ewaluacji programów inkubacji są różnorodne. Obejmują tworzenie metodologii, wskaźników, procesów, wpisywanie ich w system pobudzania innowacyjności. W Polsce sytuacja jest zgoła odmienna. Powstawanie programów inkubacji było finansowane właściwie wyłącznie z funduszy strukturalnych i tylko w tym kontekście, na poziomie systemowym, pojawiało się pojęcie ewaluacji. Dlatego celem niniejszego artykułu jest wykazanie specyficznych warunków realizacji programów inkubacji na świecie i w Polsce oraz ich związku z zagadnieniami monitoringu i ewaluacji, a także wskazanie wstępnych założeń modelu ewaluacji i monitoringu, który mógłby być opracowany na potrzeby krajowych ośrodków innowacji.

Monitoring and evaluation of incubation programmes – international and Polish perspective

Keywords: incubation programs, monitoring

Abstract. The Polish Business Support Organizations have not been able to implement standards for measuring their performance. As the development of incubation programmes in Poland has mainly been supported by European Union (EU) funds, the monitoring and evaluation of their impact have been focused only on reporting project indicators. The aim of this article is to show the need of designing a monitoring and evaluation model for the Polish incubation programmes. Firstly, the Polish Business Support Organization's system is described, then, good practices and manuals which could be adapted to Polish monitoring and evaluation system are presented, and, finally, the next steps for designing of the model are proposed.

Wprowadzenie

Programy inkubacji są realizowane w Polsce od ponad dwudziestu lat. Częściowo (szczególnie tuż po transformacji) były one tworzone na podstawie wzorców amerykańskich, częściowo zaś (po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej) bazowały na dobrych praktykach sprawdzonych w krajach Europy Zachodniej. Ponadto zdecydowana większość działających do dziś instytucji prowadzących programy inkubacji (inkubatory, parki naukowo-technologiczne) stworzyła, je korzystając z finansowania w postaci funduszy strukturalnych.

Mając te wszystkie informacje za punkt wyjścia, trudno wręcz uwierzyć, że do dziś w Polsce nie ma rozwiniętej kultury ewaluacji i monitoringu programów inkubacji ani standardu mierzenia efektów osiąganych dzięki temu narzędziu interwencji.

1. Program inkubacji – perspektywa teoretyczna

Pierwszy inkubator powstał pod koniec lat 50. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Wzrost popularności idei inkubacji w trzy dekady później zaowocował powstaniem wielu pojęć z nią związanych, wśród nich są inkubator, program inkubacji, preinkubacja, akceleracja, których definicje nie zawsze są jednoznaczne. Na przykład w literaturze anglojęzycznej funkcjonuje pojęcie *Business Incubator* określające całą grupę podmiotów prowadzących programy inkubacji. Z kolei w polskiej terminologii rozróżnia się inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne, przy czym to raczej te ostatnie odpowiadają ze względu na cel, zakres, model organizacyjny i sposób finansowania kategorii *Business Incubator*.

Aernoudt sugeruje, że pojęcie inkubator należy traktować jako określenie zbiorowe, gdyż używa się go do opisania bardzo zróżnicowanej rzeczywistości i definiuje za jego pomocą instytucje mające skrajnie różne cele działalności (Aernoudt, 2004, s. 128). Na potwierdzenie swojej tezy Aernoudt zaproponował pięć typów inkubatorów – mieszany, rozwoju ekonomicznego, technologiczny, społeczny, badań podstawowych – wyróżniając je ze względu na:

a) wyzwania, na które mają odpowiadać (deficyt w obszarze biznesowym, poziomie rozwoju regionalnego, obszarze przedsiębiorczości, rozwoju społecznego, obszarze odkryć naukowych);
b) cele, do których realizacji zostały powołane (tworzenie start-upów i stabilnych miejsc pracy, rozwój regionalny, stymulowanie powstawania innowacji,

technologii, powstawanie start-upów, zakładanie firm przez absolwentów, tworzenie firm typu spin-off);

c) specjalizację sektorową (sektory zaawansowanych technologii, np. IT, biotechnologia, organizacje non profit, high-tech).

Natomiast program inkubacji przedsiębiorczości, zwany też inkubacją, definiuje się jako działanie pomocowe w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego, skierowane na doradzanie potencjalnym, początkującym przedsiębiorcom, organizowanie oraz przyspieszanie ich wzrostu poprzez kompleksowy program wsparcia biznesu. Proces inkubacji obejmuje wsparcie w rozwoju koncepcji biznesowej (Hannon, 2003), jest także opisywany jako działanie integrujące talenty, technologie, kapitał i know-how. Aby działania realizowane przez ośrodki innowacji[1] mogły być nazywane programami inkubacji, powinny:

a) być kompleksowym programem wsparcia początkującego przedsiębiorcy i procesu tworzenia nowej firmy od pomysłu do stabilności rynkowej;
b) koncentrować się na doradzaniu młodym przedsiębiorstwom w celu redukowania wskaźnika niepowodzenia firm we wczesnej fazie rozwoju oraz przyspieszenia ich wzrostu;
c) realizować trzy komplementarne i następujące po sobie etapy: preinkubację (wsparcie na etapie dopracowywania pomysłu biznesowego), inkubację (wsparcie na etapie rozruchu firmy) oraz akcelerację (wsparcie w procesie urynkowienia);
d) ograniczać czas udziału w programie inkubacji (Rice, Matthews, 1995, s. 1–17; Guliński, Zasiadły, 2005; Matusiak, 2008, s. 128).

Istotę programu inkubacji trafnie i wyczerpująco ujęto także w definicji zawartej w opracowaniu Europejskiego Trybunału Obrachunkowego (ETO, 2014, s. 4). Jest to zindywidualizowany dokument, w którym opisano planowane wydarzenia i działania w odniesieniu do poszczególnych nowych przedsiębiorców przyjętych do inkubatora. Wskazano, że celem programu inkubacji jest ustalenie celów biznesowych dla przedsiębiorstwa oraz określenie zakresu ukierunkowanych zasobów i usług, które przyczynią się do jego rozwoju. Realizacja tego programu oraz osiągnięcie celów biznesowych powinny być monitorowane za pomocą wskaźników oraz poddawane ewaluacji.

[1] Ośrodkami innowacji, którym według polskiej nomenklatury przypisuje się prowadzenie programów inkubacji, są inkubatory technologiczne i parki naukowo-technologiczne.

2. Ewaluacja w teorii programu

Ewaluacja jest terminem definiowanym w różny sposób i mającym szerokie znaczenie. W literaturze jest opisywana w co najmniej trzech aspektach:

- elementu standardu zarządzania organizacją,
- badania wpływu interwencji publicznej na otoczenie społeczno-ekonomiczne,
- działania administracji o charakterze ściśle kontrolnym (Rossi, Freeman, 1993; Kozak, 2008; Ferry, Olejniczak, 2008, za: Reichart, 2011; Haber, Szałaj, 2010).

Celem ewaluacji jest sformułowanie wniosków i rekomendacji służących udoskonalaniu bieżących lub przyszłych działań. Ewaluacja i będący narzędziem niezbędnym do jej prowadzenia monitoring są pojęciami nierozerwalnie związanymi z interwencją publiczną i logiką teorii programu.

Dyskusja na temat ewaluacji musi się toczyć w kilku wymiarach i dotyczyć kilku elementów – co najmniej podmiotu (tego, kto ewaluuje), przedmiotu (tego, co podlega ewaluacji) oraz kryteriów, według których ewaluacja jest przeprowadzana.

Ewaluacja jest najczęściej przeprowadzana przez zewnętrznych i niezależnych ekspertów (ewaluacja zewnętrzna), rzadziej przez osoby zaangażowane w realizację programu (ewaluacja wewnętrzna). Natomiast monitoring jest prowadzony przez pracowników instytucji zaangażowanych w realizację programu.

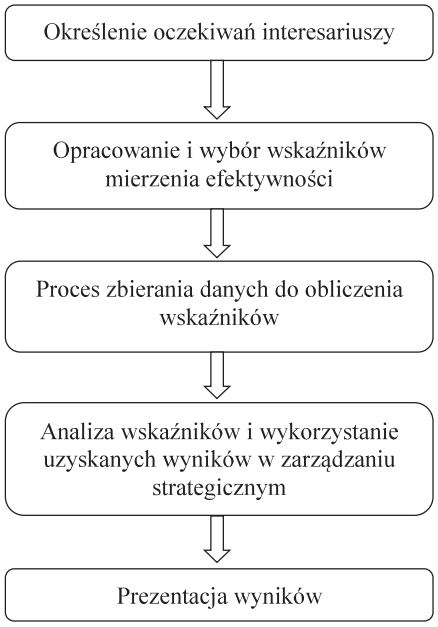
Przedmiotem ewaluacji jest interwencja i jej efekty, a jej przeprowadzeniu służy szeroki zakres metod i technik badań społeczno-ekonomicznych do pomiarów efektów oraz wyjaśnienia mechanizmów interwencji. Integralnymi etapami procesu ewaluacyjnego interwencji publicznej są projektowanie i strukturyzacja badania ewaluacyjnego, gromadzenie danych, analiza, faza ocen i sprawozdawczości. Na każdym z etapów ewaluacji istotne jest określenie standardów, zasad i kryteriów ewaluacji oraz ciągła edukacja partnerów społecznych rozwoju (rys. 1.)

Pozostaje natomiast pytanie o to, na podstawie jakich kryteriów dokonuje się ewaluacji. Literatura przedmiotu wskazuje, że w praktyce programowania i realizacji ewaluacji wypracowano następujące kryteria oceny (Ekiert, 2004, s. 11–12, za: Knosala, 2011, s. 181; Ciężka, 2005; Bienias, Gapski, Jąkalski, Lewandowska, Opałka, Strzęboszewski, 2005; Malik, 2011; Strzęboszewski, 2012, s. 18):

a) adekwatność (*relevance*) – która określa zgodność celów programu będącego przedmiotem oceny z zaspakajaniem potrzeb i rozwiązywaniem problemów występującymi w danym sektorze lub na poziomie regionalnym;

b) efektywność (*efficiency*) – która określa stosunek produktów (*products*) bądź rezultatów (*results*, *outcome*) do poniesionych nakładów (*inputs*) i pozwalające ocenić „ekonomiczność" działań;
c) użyteczność (*utility*) – która ocenia całość efektów występujących w związku z realizacją interwencji;
d) trwałość (*sustainability*) – która ocenia m.in., czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego;
e) skuteczność (*effectiveness*) – która ocenia, czy cele programu zdefiniowane na etapie planowania zostały osiągnięte lub są osiągane według ustalonego harmonogramu.

Rysunek 1. Elementy procesu ewaluacji



Źródło: opracowanie własne.

Do wszystkich tych elementów, których określenie jest kluczowe dla przygotowania procesu ewaluacji, należy dodać określenie momentu przeprowadzania badania. Ze względu na ten czynnik wyróżnia się cztery typy ewaluacji:

a) *ex-ante* (przeprowadzana przed wdrażaniem programu, ocenia, na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb oraz spójna w zakresie planowanych celów i sposobów ich realizacji);

b) *mid-term* (realizowana w połowie wdrażania interwencji, poddaje analizie osiągnięte na tym etapie produkty, weryfikuje trafności przyjętych w ewaluacji *ex-ante* założeń);
c) *ex-post* (przeprowadzana po zakończeniu realizacji programu, bada długotrwałe efekty programu oraz ich trwałość);
d) *on-going* (prowadzona przez cały okres trwania interwencji, dokonuje pogłębionej oceny wybranych zagadnień, szczególnie związanych z zarządzaniem interwencją) (Kozak, 2015).

3. Mierzenie rezultatów działalności inkubatorów

Doświadczenia zagraniczne wskazują na dwa główne mechanizmy, które miały wpływ na stworzenie modelowych rozwiązań w zakresie monitoringu i ewaluacji programów inkubacji. O pierwszym można mówić w sytuacji, kiedy wsparcie ośrodków innowacji prowadzących programy inkubacji, od momentu ich powstania, miało charakter systemowy i polegało na realizacji wieloletnich programów rządowych z określonymi na początku wdrażania celami, oczekiwaniami i wskaźnikami, których osiągnięciu mają służyć. W rezultacie wszystkie wsparte instytucje miały obowiązek stosowania w ewaluacji swoich działań z góry narzuconego standardu. Drugi mechanizm miał miejsce w przypadku organicznego, oddolnego rozwoju organizacji, kiedy inkubatory tworzyły systemy monitoringu i ewaluacji na własne potrzeby, według autorskich założeń.

Obszar związany z monitorowaniem efektów realizowanych przez inkubatory działań nie jest głównym obszarem działań zarządczych tych instytucji zarówno w Polsce, jak i w części instytucji europejskich. Taki obraz wyłania się z raportu Europejskiego Trybunału Obrachunkowego z 2014 roku. Trybunał badał wówczas efektywność wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego przeznaczonych w latach 2004–2006 na rozwój inkubatorów[2]. Wnioski z badania wskazywały, że tylko niewiele ponad połowa ankietowanych ośrodków „wdrożyła system pozwalający na regularną obserwację i rejestrację działalności inkubatora. W pozostałych inkubatorach gromadzenie danych ograniczało się do obowiązkowych danych statystycznych wymaganych na podstawie przepisów rachunkowych i podatkowych" (ETO, 2014, s. 22). Co więcej, według raportu inkubatory często nie gromadziły także danych finansowych na temat wartości pomocy

[2] Badaniu poddano 27 inkubatorów z czterech krajów członkowskich: Polski, Czech, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii.

udzielonej poszczególnym klientom, a także nie uwzględniały danych dotyczących działalności klientów w monitoringu swojej działalności: „Niektóre inkubatory nie gromadziły podstawowych danych na temat wyników, gdyż jedynie w sposób ograniczony nadzorowały one rozwój swoich klientów. Jedynie 5 z 27 inkubatorów wykorzystywało dane na temat wyników swoich klientów do poprawy zarządzania inkubatorem" (ETO, 2014, s. 22).

Sytuacja w polskich inkubatorach jest podobna. Według danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP) w połowie 2014 roku zidentyfikowano 23 inkubatory technologiczne, czyli ponad 20% mniej niż w poprzednim badaniu przeprowadzonym w połowie 2012 roku (tab. 1). Jako ośrodki są bardzo niejednorodną grupą – mają różną formę prawną (np. spółka, fundacja), są zakładane i prowadzone przez różne instytucje i mają różnych właścicieli (np. miasto, gmina, uczelnia). Trudno więc wskazać wspólne problemy, którym mają przeciwdziałać, lub cele, do jakich zostały powołane.

Tabela 1. Zmiana liczby inkubatorów technologicznych w latach 2005–2014

Wyszczególnienie	2005	2007	2009	2010	2012	2014
Liczba podmiotów	7	16	17	20	29	23

Źródło: Tórz (2015), s. 44.

W Polsce mimo istnienia polityki innowacyjnej systemowe wsparcie dla ośrodków zarówno z poziomu centralnego, jak i regionalnego polegało przede wszystkim, jeżeli nie wyłącznie, na finansowaniu powstania infrastruktury z funduszy strukturalnych. W związku z tym monitoring i ewaluacja ograniczały się w praktyce do sprawozdawania wskaźników i rezultatów projektów zapewniających wsparcie powstawania infrastruktury ośrodków. Nie dziwi więc obraz zarysowany w Raporcie SOOIPP (Bąkowski, Mażewska, 2015), wskazujący, że spośród polskich inkubatorów przebadanych w połowie 2014 roku tylko około 33% monitoruje działalność swoich klientów, częściej natomiast monitorują liczbę realizowanych usług, ale zazwyczaj wynika to z faktu finansowania ich świadczenia z projektów i wiążącej się z tym sprawozdawczości. Z kolei Raport PARP z 2012 roku dowodzi, że „ponad 50% badanych inkubatorów deklaruje, że prowadzi monitoring i ewaluację swojej działalności, głównie w celu bieżącej analizy efektywności prowadzonych działań oraz dalszego udoskonalania oferty" (Tórz, 2012, s. 48). W raporcie wskazywano, że najczęściej analizie poddawane są obszary związane z organizacją pracy inkubatora, jakością świadczonych przez niego usług i potrzebami klientów.

4. Wybrane rozwiązania międzynarodowe

4.1. Znak jakości EU|BIC

Znak jakości EU|BIC jest rozwiązaniem o charakterze systemowym i potwierdza spełnianie standardu działalności instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości. Standard opiera się na ocenie pięciu obszarów funkcjonowania instytucji. Oprócz weryfikowania misji, sposobu organizacji działalności oraz zakresu i sposobu świadczenia usług sprawdzeniu podlegają także sposób monitoringu i ewaluacji funkcjonowania inkubatora oraz sposób, w jaki badana jest jakość jego działania. Wymagania dotyczące dwóch ostatnich obszarów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zakres wymagań EU|BIC dotyczących monitoringu i ewaluacji

Obszar	Oczekiwana charakterystyka ośrodka
Monitoring i ewaluacja funkcjonowania	Każda organizacja posługująca się znakiem jakości EU|BIC musi prowadzić ciągły monitoring aktywności na podstawie wskaźników identycznych dla całej sieci. Wskaźniki te to m.in.: – liczba akademickich firm odpryskowych stworzonych przy wsparciu ośrodka (jeśli występują), – roczna liczba projektów biznesowych w fazie przed studium wykonalności, – roczna liczba realizowanych projektów biznesowych, – odsetek projektów opartych na technologii, – roczna liczba biznesplanów, – roczna liczba start-upów utworzonych przy wsparciu ośrodka, – roczna liczba utworzonych przez przedsiębiorstwa miejsc pracy, – przeżywalność (procent) przedsiębiorstw trzy lata po utworzeniu, – liczba lokatorów w inkubatorze (jeśli fizyczny inkubator znajduje się w ośrodku), – roczna liczba osób zatrudnionych przez najemców inkubatora, – roczna liczba wspieranych innowacyjnych projektów MŚP, – roczna liczba audytu innowacyjności MŚP, – roczna liczba MŚP uczestniczących w programach mających na celu poprawę konkurencyjności, – roczna liczba zamkniętych MŚP klientów ośrodka
Jakość	W sieci EU|BIC każda organizacja powinna: – mieć zdefiniowane wskaźniki pozwalające na odpowiedź na zapotrzebowanie interesariuszy i klientów, – mieć wdrożony system zbierania informacji, w tym własnej aktywności, – regularnie badać poziom zadowolenia klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie EBN (2008).

Proces przyznania znaku jakości EU|BIC składa się z trzech etapów:
– wypełnienia formularza autoewaluacji[3],
– ewaluacji przeprowadzanej przez ekspertów EBN,
– decyzji podejmowanej przez komitet EU|BIC Ality Mark Committee (BQMC).

Raz przyznany certyfikat podlega corocznemu odnowieniu. Następuje to w drodze wypełnienia formularza autoewaluacji, na podstawie którego BQMC podejmuje decyzję o przedłużeniu przyznania znaku jakości. Dodatkowo około 10% certyfikowanych instytucji poddawanych jest ewaluacji „na miejscu" realizowanych przez ekspertów EBN. Proces weryfikacji BIC-ów (czyli *business and innovation centres*) do 2002 roku na podstawie kontraktu z Komisją Europejską prowadzi EBN (http://ebn.be), a certyfikatem dysponuje obecnie około 150 organizacji w całej Europie i na świecie.

4.2. Self-Evaluation Workbook for Business Incubators (Cammarata, 2003)

Standard jakości działalności inkubatorów opracowany przez amerykańskie stowarzyszenie International Business Incubation Association (InBIA – www.nbia.org) jest przykładem innej niż europejska optyki oceny opartej na autoewaluacji. InBIA stworzyło podręcznik do samooceny działań prowadzonych przez inkubatory, który jest papierowym narzędziem do oceny skuteczności działań tych instytucji.

Podręcznik został podzielony na 12 obszarów (rozdziałów) dotyczących m.in. misji i planowania strategicznego, zarządzania, interesariuszy, zespołu inkubatora, finansów inkubatora, sposobu wyboru klientów, usług dla klientów, kończenia współpracy z inkubatorem, marketingu i PR, zarządzania nieruchomością, dokumentowania działalności inkubatora oraz mierzenia efektywności inkubatora.

Struktura rozdziałów wspiera ewaluatora, zawiera bowiem wprowadzenie, wskazówki dotyczące przygotowania do ewaluacji w określonym obszarze (np. jakie dokumenty powinien przejrzeć ewaluator przed samooceną w danych obszarze, jakie dane statystyczne przygotować), kryteria ewaluacji, rady oraz formularz wprowadzania udoskonaleń (co wymaga poprawy, strategia wdrożenia zmiany, osoba odpowiedzialna, termin). Po dokonaniu ewaluacji we wszystkich opisanych powyżej obszarach dokonuje się, w oddzielnym arkuszu, podsumowania ewaluacji. Autorzy sugerują przeprowadzenie samooceny regularnie, ale nie rzadziej niż raz do roku.

[3] Dokumentacja znajduje się na stronie http://ebn.be/eu-bic-official-documentation. Szczegółowe dokumenty, w tym kwestionariusz autoewaluacji, dostępne są jedynie dla organizacji, które zadeklarowały chęć przynależenia do sieci.

Może ją przeprowadzać samodzielnie menedżer inkubatora, jednak autorzy sugerują zaangażowanie w to działanie całego zespołu ośrodka.

Tabela 3. Zagadnienia dotyczące monitoringu i ewaluacji w Self-Evaluation Workbook

Obszar	Oczekiwana charakterystyka ośrodka
Mierzenie efektów działalności	Inkubator systematycznie zbiera informacje i dane niezbędne do prowadzenia ewaluacji i dokonywania ulepszeń. Inkubator ma określone Key Performance Indicators (dotyczące zarówno samego inkubatora, inkubowanych firm, jak i byłych lokatorów) i monitoruje poziom ich osiągania, np.: – liczba zgłoszeń do inkubatora, – przychody i koszty operacyjne, – procent wynajętej powierzchni, – liczba uczestników programów szkoleniowych, – liczba lokatorów, – liczba firm absolwentów programu inkubacji, – liczba firm, które upadły lub opuściły inkubator przed zakończeniem programu inkubacji, – liczba miejsc pracy stworzonych przez inkubowane firmy, – dochody firm inkubowanych i firm absolwentów programu inkubacji, – procent firm absolwentów programu inkubacji nadal prowadzących działalność, – procent firm absolwentów programu inkubacji nadal współpracujących z inkubatorem. Inkubator prowadzi badania, obejmujące firmy inkubowane oraz firmy absolwentów, corocznie. Inkubator wypracował model zarządzania danymi oraz ich upowszechniania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cammarata (2003).

5. Wstępne założenia modelu ewaluacji i monitoringu programów inkubacji w Polsce

W Polsce mimo istnienia polityki innowacyjnej wsparcie dla ośrodków wiązało się przede wszystkim, jeżeli nie wyłącznie, z programami finansowanymi z funduszy strukturalnych. Jedyna ewaluacja, jaka miała miejsce, była związana z realizacją wskaźników i rezultatów projektów zapewniających wsparcie powstawania infrastruktury ośrodków. Niestety, pojawia się sytuacja, w której ośrodki realizujące programy inkubacji są doraźnie (przede wszystkim w toku ewaluacji *ex-post* programów operacyjnych) obligowane do raportowania wskaźników, których realizacji nie zakładały, tworząc programy. Zważywszy na przytoczone powyżej argumenty, trudno mówić o planowanej interwencji publicznej w programie inkubacji.

Nie stworzono ram systemowych, przed ośrodkami realizującymi programy inkubacji nie zostały postawione jednolite i spójne cele, którym miało służyć ich istnienie. W konsekwencji nie wiadomo było, jakiej zmiany oczekiwano i co ewentualnie miano by poddawać ewaluacji.

Chcąc podjąć dyskusję na temat ewaluacji i monitoringu programów inkubacji realizowanych w Polsce, należałoby zdefiniować i uszczegółowić wszystkie elementy, które opisano powyżej – wskazać, kto powinien odpowiadać za proces ewaluacji, jaki ma być jej zakres i jakie wskaźniki gromadzić w ramach monitoringu oraz które kryteria ewaluacji brać pod uwagę w analizie. Aby zaprojektować modelowy przebieg ewaluacji i monitoringu programów inkubacji, należałoby też zdecydować, które z typów ewaluacji prowadzić. Ponadto, inspirując się pracą Phany, Siegelba i Wrighta (2005) i uzupełniając podejście Aernoudta (2004), można zaproponować analizowanie działania ośrodków innowacji (szczególnie parków i inkubatorów technologicznych) na trzech płaszczyznach:

- ośrodków innowacji jako organizacji,
- przedsiębiorstw będących lokatorami ośrodków,
- przedsiębiorców i zespołów pracujących w firmach-lokatorach.

Obecnie w Polsce nie ma standardu prowadzenia monitoringu i ewaluacji programów inkubacji. Pierwszą próbą wprowadzenia ogólnopolskiego standardu zarządzania ośrodkami innowacji było wypracowanie i wdrożenie przez SOOIPP standardu środowiskowego (Mażewska, Milczarczyk, 2013). W pewnym stopniu nawiązuje on do rozwiązania realizowanego przez EBN. Ze względu na swój charakter nie skupia się jednak na ewaluacji.

Wyjściem z tej sytuacji – z jednej strony zapewniającym pewien komfort organizacyjny ośrodkom innowacji, z drugiej zaś będącym wyjściem naprzeciw oczekiwaniom administracji publicznej – jest opracowanie propozycji standardu ewaluacji i monitoringu programów inkubacji. Zaproponowany model powinien bazować na dotychczasowych krajowych i zagranicznych dobrych praktykach, zostać zweryfikowany przez ośrodki, które mogłyby wskazać pytania przydatne i konieczne z ich punktu widzenia, a następnie po iteracji uzyskać ostateczny kształt.

Ewaluacja programów inkubacji powinna być przeprowadzana w całym cyklu życia interwencji – na etapie planowania (*ex-ante*), w trakcie (*on-going*) i po zakończeniu (*ex-post*). Tylko takie podejście pozwoli na zapewnienie maksymalnej skuteczności programów inkubacji.

Podsumowanie

Dokonując oceny programu inkubacji, należy zastosować zestaw wskaźników, które pozwolą na ocenę etapu rozwoju, charakteru prowadzonej działalności, sposobu prowadzenia działalności operacyjnej i skuteczności osiągania zakładanych celów. Stworzenie spójnego systemu ewaluacji i monitoringu programu inkubacji, który będzie spójny z jego strategią, to warunek konieczny do analizy rezultatów i ciągłego doskonalenie działalności ośrodka, a także porównywania działalności tych instytucji z podobnymi podmiotami.

Literatura

Aernoudt, R. (2004). Incubators. Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, *2* (2), 127–135.

Bąkowski, A., Mażewska, M. (red.) (2014). *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014*. Warszawa: PARP.

Bienias, S., Gapski, T., Jąkalski, J., Lewandowska, I., Opałka, E., Strzęboszewski, P. (2012). *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Cammarata, K. (2003). *Self-Evaluation Workbook for Business Incubators*. Ohio: NBIA Publication.

Ciężka, B. (2005). Pojęcie ewaluacji i jej rodzaje. W: *Ewaluacja – kwestie ogólne* (s. 3–8). Warszawa: Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne.

EBN (2008). EU|BIC Criteria. Pobrano z: http://ebn.be/downloads/2%20EU-BIC%20Quality%20Criteria.pdf (15.10.2016).

Ekiert, K. (2004). *Ewaluacja w administracji publicznej – funkcje, standardy i warunki stosowania*. Warszawa: Rządowe Centrum Studiów Strategicznych.

ETO (2014). *Czy ze środków EFRR skutecznie wspierano rozwój inkubatorów przedsiębiorczości?* Pobrano z: www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14.../SR14_07_PL.pdf (15.10.2016).

Ferry, M., Olejniczak, K. (2008). *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*. Warszawa: Ernst & Young.

Guliński, J., Zasiadły, K. (2005). *Inkubator przedsiębiorczości akademickiej. Podręcznik dla organizatorów i pracowników*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.

Haber, A., Szałaj, M. (2010). Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne. W: A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym* (s. 63–76). Warszawa: PARP.

Hannon, P.D. (2003). A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. *Education & Training*, *8/9* (45), 449–460.

Knosala, E. (2011). *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Kozak, M. (2008). Polityka spójności jako przedmiot badań ewaluacyjnych. W: K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki* (s. 44–59). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

Kozak, M. (2015). Ewaluacja i monitorowanie w systemie zarządzania polityką rozwoju w Polsce. W: *Monitorowanie i ewaluacja polityk publicznych. Doświadczenia przeszłości wyzwaniem dla przyszłości* (s. 15–30). Opole: Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Departament Polityki Regionalnej i Przestrzennej, Opolskie Obserwatorium Terytorialne.

Malik, K. (2011). Ewaluacja polityki rozwoju regionu. Metody, konteksty i wymiary rozwoju zrównoważonego. *Studia Regionalia*, *135*, 57–61.

Matusiak, K.B. (red.) (2008). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: PARP.

Mażewska, M., Milczarczyk, A. (2013). *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*. Poznań–Warszawa: SOOIPP. Pobrano z: http://sooipp.org.pl/standardy-dzialaniaoiip (15.10.2016).

Phana, P.H., Siegelb, D.S., Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, *2* (20), 165–182.

Reichart, I. (2011). Ewaluacja jako narzędzie analizy polityk publicznych. *Zarządzanie Publiczne*, *1* (13), 11–23.

Rice, M.P., Matthews, J.B. (1995). *Growing New Ventures, Creating New Jobs. Principles & Practices of Successful Business Incubation*. Westport: Quarum Books.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. (1993). *Evaluation. A systemathic approach*. Thausand Oaks: SAGE Publication.

Tórz, A. (2012). Inkubatory technologiczne. W: A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012* (s. 43–54). Warszawa: PARP.

Tórz, A. (2014). Inkubatory technologiczne. W: A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014* (s. 51–63). Warszawa: PARP.

Cytowanie

Tórz, A. (2017). Ewaluacja i monitoring programów inkubacji – doświadczenia zagraniczne i polskie. *Europa Regionum*, *2* (XXXI), 121–133. DOI: 10.18276/er.2017.31-09.