

Urszula Mikiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: urszula.mikiewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2276-5402

**PROBLEMY ZARZĄDZANIA SPÓLKAMI CELOWYMI
POWOŁYWANYMI PRZEZ UCZELNIE
ORAZ SAMORZĄD W CELU KOMERCJALIZACJI
BADAŃ NAUKOWYCH – STUDIUM PRZYPADKU**

**PROBLEMS OF MANAGEMENT OF SPECIAL
PURPOSE VEHICLES SET UP BY THE LOCAL
GOVERNMENT AND SCIENTIFIC INSTITUTIONS
TO COMMERCIALIZE RESEARCH – CASE STUDY**

DOI: 10.15611/pn.2018.543.08

JEL Classification: L3, P2

Streszczenie: Prezentowane opracowanie miało na celu wskazanie ponadstandardowych ograniczeń w funkcjonowaniu spółki celowej powołanej przez dwie publiczne instytucje: uczelnię oraz samorząd do komercjalizacji badań naukowych istotnych dla funkcjonowania regionu. Oba typy instytucji – mimo teoretycznych podobieństw – mają odmienną charakterystykę ze względu na sposób funkcjonowania, wewnętrzne regulacje prawne, źródła finansowania działalności oraz metody zarządcze. Nasuwa się zatem pytanie o skuteczność zarządzania powołaną spółką celową zarówno na poziomie strukturalnym (liczba ciał kolegialnych oraz ich wpływ na działalność spółki), w warstwie właścicielskiej (sposób komunikacji między właścicielami spółki) oraz w aspekcie zarządczym, tj. możliwość podejmowania decyzji oraz osiągania celów przez zarząd. Dodając do tego istotę tworzenia spółek celowych przez podmioty publiczne (uczelnie), należy zadać pytanie o sens powołania tego typu organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, spółki celowe, wiedza naukowa, współdziałanie.

Summary: The presented study aims to indicate above-standard limitations in the functioning of a special purpose vehicle, set up by two public institutions: (1) a scientific institution and (2) local government to commercialize scientific research relevant to the functioning of the region. However, both types of institutions have different characteristic on the way of functioning, internal legal regulations, sources of financing of activities and management methods. This raises the question of the effectiveness of management of the special purpose vehicles, both at the (1) structural level (the number of collegial bodies and their impact on the company's operations), the ownership layer (the way of communication between the owners of the special purpose vehicles) and in the management aspect, i.e. the ability to make decisions and

achieve purposes by management Adding the major aim of creating special purpose vehicles by public entities (universities), the question should be asked about the sense of establishing a special purpose vehicle of this type of organization.

Keywords: management, special purpose vehicles, scientific knowledge, cooperation.

1. Wstęp

Komercjalizacja wyników badań naukowych jest zagadnieniem szczególnie ważnym w realiach gospodarki wiedzy, przekłada się bowiem na pozycję konkurencyjną gospodarki narodowej w dobie globalizacji. W międzynarodowej konkurencji gospodarczej przewagę zyskują kraje wdrażające oryginalne pomysły własnych twórców w zakresie produktów, technologii i usług. Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania komercjalizacją w Polsce [Urmański 2016, s. 5]. Pojawiły się nowe formy wspierania biznesu i nauki przez sektor publiczny, a w instytucjach naukowych powołano struktury mające wspierać identyfikację i komercjalizację wartościowych zasobów, takie jak centra transferu technologii czy też wyspecjalizowane spółki celowe. Mimo tych zabiegów komercjalizacja wyników prac naukowych na styku nauka – biznes napotyka wiele trudności. Bariery współpracy gospodarki z nauką (i nauki z gospodarką) mają charakter strukturalny i są podobne w całej Europie. Do najważniejszych z nich należą [Urmański 2016, s. 30]:

- brak zaufania inwestorów do pracy naukowców i prowadzonych przez nich badań,
- brak zaufania pracowników naukowych do przedstawicieli biznesu (głównie wielkich koncernów) – m.in. obawa przed zbytnią ingerencją firm w działalność naukowców,
- ograniczenia finansowe – niedostateczne dotacje od państwa i często brak źródeł dodatkowego finansowania,
- brak osób i instytucji pomocnych w procesie komercjalizacji,
- trudności związane z niejasnym, ciągle zmieniającym się prawem oraz biurokracją.

Doświadczenie wskazuje, że największą rolę w zmniejszaniu problemów wspólnej komercjalizacji wyników badań naukowych odgrywa państwo przez finansowanie takiej współpracy, uwalnianie jej z gorsetu biurokratycznych procedur i promowanie rozwoju instytucji pośredniczących: od uczelnianych centrów transferu technologii, parków technologicznych, spółek celowych po krajowe rady ds. badań stosowanych i ich strumienie finansowania. W Europie Zachodniej od trzydziestu lat promuje się stopniową redefinicję kultur, norm i wartości akademickich w stronę akceptowania coraz ściślejszych związków instytucji szkolnictwa wyższego z ich otoczeniem gospodarczym, czego niewielkim, lecz niezwykle ważnym elementem jest dbałość o komercjalizację wyników badań powstających na uczelniach. We współpracy nauka–biznes zderzają się ze sobą odmienne kultury instytucjonalne,

organizacje o odmiennych wartościach dominujących, procedurach postępowania i indywidualnych zachowaniach. Zmiana retoryki z obu stron na sprzyjającą wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań ma, jak dotąd, ograniczone konsekwencje praktyczne.

Komercjalizacją wiedzy naukowej oraz udrażnianiem współpracy nauka–biznes zajmują się przede wszystkim wskazane wyżej podmioty. Możliwe jest jednak tworzenie konsorcjum przez jednostkę naukową oraz samorząd w celu powołania spółki celowej do komercjalizacji programów badawczych.

Podstawowym celem naukowym niniejszej pracy było wskazanie ponadstandardowych (w stosunku do typowej spółki celowej) ograniczeń w funkcjonowaniu podmiotu, powołanego przez dwie publiczne instytucje: uczelnię oraz samorząd w celu komercjalizacji badań naukowych istotnych dla funkcjonowania regionu.

Problem badawczy podjęty w artykule dotyczy oceny skuteczności zarządzania „hybrydowymi”¹ spółkami celowymi, a więc tymi, które są założone przez uczelnię i jednostkę samorządu terytorialnego. Rozważając ten problem, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie organy kontrolne/nadzorcze/wykonawcze współuczestniczą w działalności „hybrydowej” spółki celowej?
2. W jaki sposób powoływane organy wpływają na skuteczność zarządzania spółką celową?
3. Jak przebiega komunikacja pomiędzy udziałowcami spółki oraz między udziałowcami spółki a zarządem spółki?

Przedmiot badań dotyczy współdziałania w skomplikowanym układzie właścicielskim i rozproszonej strukturze kontrolno-nadzorczej. Badaniu podlega skuteczność zarządzania na poziomie strukturalnym (liczba ciał kolegialnych i ich wpływ na działalność spółki), w warstwie właścicielskiej (sposób komunikacji między właścicielami spółki) oraz w aspekcie zarządczym, tj. realny wpływ na podejmowanie decyzji przez zarząd spółki. Kwestie formalnoprawne zostały przez autorkę dokładnie nakreślone ze względu na ich olbrzymi wpływ na sposób funkcjonowania spółki celowej – obiektu badań. Jako metodę badawczą przyjęto analizę studium przypadku oraz krytyczną analizę dokumentacji.

2. Komercjalizacja wyników badań naukowych poprzez powołanie spółki celowej

Artykuł 11 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce określa, że do podstawowych zadań uczelni należy „prowadzenie działalności naukowej, świadczenie usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki”. Podobne rozwiązanie obowiązywało w ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Powielenie odwołania do tych działań jako podstawowych zadań uczelni podkreśla, jak ważne są związki nauki z biznesem i nawiązywanie pomiędzy nimi współpracy.

¹ Pojęcie „hybrydowe spółki celowe” zostało wprowadzone przez autorkę artykułu.

Przepisy regulujące prowadzenie transferu technologii przez uczelnie zostały określone w art. 148-160 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Utrzymany został podział na komercjalizację pośrednią i bezpośrednią oraz podział na jednostki dedykowane do prowadzenia każdego z rodzajów komercjalizacji, czyli centra transferu technologii (CTT) i spółki celowe (SC). Zgodnie z nową ustawą spółki celowe mają możliwość prowadzenia działań z zakresu komercjalizacji bezpośredniej. Dodatkowo uczelnia będzie mogła powierzyć spółce celowej powołanej do prowadzenia komercjalizacji zarządzanie infrastrukturą badawczą uczelni, szczególnie w zakresie jej komercyjnego wykorzystania.

Komercjalizacja pośrednia została zdefiniowana w art. 149 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Polega ona na obejmowaniu lub nabywaniu udziałów lub akcji w spółkach w celu wdrożenia lub przygotowania do wdrożenia wyników badań naukowych, prac rozwojowych lub *know-how* związanego z tymi wynikami. Uczelnia, w drodze umowy, może powierzyć spółce celowej: 1) zarządzanie prawami do wyników lub do *know-how* w zakresie komercjalizacji bezpośredniej; 2) zarządzanie infrastrukturą badawczą.

W zamierzeniu ustawodawcy spółki celowe mają działać znacznie sprawniej niż centra transferu technologii czy jakakolwiek inna jednostka wewnątrzuczelniana, bo w oparciu o model komercyjny, z własną obsługą księgową, prawną oraz szybszą ścieżką podejmowania decyzji. Powołanie spółki celowej umożliwia też podjęcie ryzyka, co jest często niemożliwe w jednostce publicznej.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w przeprowadzonej ewaluacji: „Diagnoza stanu transferu technologii za pośrednictwem spółek celowych” przeanalizowało 27 studiów przypadku (*case studies*) spółek, które zostały utworzone i/lub dofinansowane w ramach Programu SPIN-TECH. W rezultacie badania wykazano, że brakuje jednolitego modelu funkcjonowania SC, co wynikało nie tylko z rodzaju jednostki badawczej będącej właścicielem spółki, ale także z charakteru relacji z władzami jednostki. Istotny element stanowiła strategia budowania relacji z biznesem. W wypadku większości spółek uczelnianych ich rola w transferze technologii w jednostce naukowej jest zależna od funkcjonowania innych jednostek zajmujących się transferem technologii [Narodowe Centrum Badań i Rozwoju 2016, s. 15].

Analiza funkcjonowania działania spółek celowych wskazuje, że sposób ulokowania spółki celowej w strukturach uczelni oraz formalny podział kompetencji między spółką celową a centrum transferu technologii są wtórne wobec: 1) przychylności i motywacji władz jednostki badawczej do prowadzenia faktycznej, zintensyfikowanej komercjalizacji technologii oraz 2) kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej spółek celowych. W zakresie punktu pierwszego warunkuje to wielowymiarowo sytuację SC: usprawnia procesy komunikacji – w szczególności podejmowanie decyzji; jest elementem istotnym dla wypracowania sprawnego modelu relacji między SC a CTT; umożliwia dostęp do środków finansowych i wkładów niepieniężnych uczelni (dostęp do pomieszczeń, laboratoriów, wniesienie ZCP i inne); ułatwia dostęp do kanałów komunikacji z naukowcami, dziekanami wydzia-

łów w wypadku uczelni; integruje promocję SC z jednostką badawczą na zewnątrz (bardzo ważne jest wykorzystanie jej renomy w kontaktach ze środowiskiem biznesowym) [Narodowe Centrum Badań i Rozwoju 2016, s. 31].

Obok spółek celowych, tworzonych w 100% przez jednostki naukowe/jednostki badawcze, powstają również podmioty – hybrydy ww. bytów – w których swoje udziały ma także samorząd. Na rynku krajowym zostały powołane dwa tego typu podmioty, z których jeden w ciągu ostatnich dwóch lat zmienił formę właścicielską. Cel powoływania tych podmiotów jest ściśle określony i dotyczy realizacji zdefiniowanych badań naukowych, które są kluczowe dla rozwoju regionu/kraju, oraz późniejszej komercjalizacji powstałych produktów/usług/technologii. Jako spółki prawa handlowego działają w warunkach rynkowych, co oznacza, że w określonej perspektywie są zobowiązane do generowania przychodów. Warto podkreślić ograniczenia tych spółek wynikające ze szczególnych uwarunkowań prawnych, właściwych dla akcjonariuszy tych podmiotów. „Hybrydowe” spółki celowe kumulują bowiem w sobie cechy specyficzne dla podmiotów, jakimi są samorząd oraz jednostki naukowe. Oprócz wyzwań formalnoprawnych w funkcjonowaniu tych podmiotów niezmiernie ważne pozostają również kwestie podejmowania decyzji w tychże spółkach i podmiot mający realny wpływ na kształtowanie ich rozwoju.

3. Metoda badawcza

Na potrzeby analizy wykorzystano dwie metody badawcze: metodę studium przypadku w trybie doboru celowego oraz metodę krytycznej analizy dokumentacji.

Analiza studium przypadku została przeprowadzona w oparciu o „hybrydową” spółkę celową – obiekt badań, powołaną przez uczelnię oraz samorząd w celu komercjalizacji kluczowych dla funkcjonowania regionu badań naukowych. Analiza funkcjonowania wybranej spółki celowej pomoże w osiągnięciu celów badawczych, ponieważ:

- występuje w spółce rygor formalnoprawny funkcjonowania podmiotu wynikający ze struktury właścicielskiej (uczelnia oraz samorząd) oraz sposobu funkcjonowania (środki publiczne oraz komercyjne),
- występuje w spółce połączenie działalności prospołecznej (realizacja zadania publicznego) z działalnością komercyjną,
- celem spółki jest komercjalizacja wiedzy naukowej.

Dobór literatury został oparty na przeglądzie materiałów źródłowych z oceną przydatności źródeł z punktu widzenia tematu artykułu. Ze względu na omawiany problem badawczy posłużono się materiałem źródłowym w postaci dokumentów legislacyjnych oraz opracowanymi komentarzami do aktów prawnych. Ponadto wykorzystano opracowania przygotowane przez agencje rządowe. Ze względu na konieczność zachowania anonimowości podmiotu badawczego nie ujawniono dokumentów statutowych ani nazwy badanego podmiotu.

Dobór metod badawczych podyktowany został relatywną nowością zakładania spółek celowych przez instytucje naukowe i samorządowe. Na rynku krajowym zostały powołane dotychczas dwa tego typu podmioty (w tym jeden stanowiący obiekt niniejszych badań). Jednak obserwując doświadczenia krajów Europy Zachodniej oraz krajową politykę na szczeblu rządowym oraz samorządowym w przedmiocie komercjalizacji wiedzy, należy domniemywać, że „hybrydowe” spółki celowe będą się stawać coraz bardziej popularne, a poruszony problem badawczy stanie się jeszcze bardziej ważki.

4. Analiza funkcjonowania podmiotu badawczego

Obiektem badań jest spółka celowa powołana na mocy porozumienia pomiędzy samorządem województwa a uniwersytetem². Powołanie spółki celowej w postaci spółki z o.o., która jest operatorem programu badawczego, poprzedziły następujące działania formalnoprawne:

- 1) podpisanie porozumienia w sprawie wspólnej realizacji programu badawczego między samorządem województwa a uniwersytetem,
- 2) podpisanie umowy między samorządem województwa a uniwersytetem w sprawie dofinansowania realizacji programu badawczego w postaci zadania publicznego.

Podkreślenie „zadania publicznego” jest kluczowe dla dalszych analiz ze względu na finansowanie działalności spółki celowej ze środków publicznych.

Przedmiotowe dokumenty odwołują się z jednej strony do zapisów Strategii Rozwoju Województwa z dnia 28 lutego 2013 r. i głównych jego filarów oraz ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (art. 13 ust. 2) jako uzasadnienia do zaangażowania się województwa we wdrożenie strategicznego programu badawczego w formule zadania publicznego. Z drugiej strony powołują się na zapisy art. 7 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym oraz na treść Statutu Uniwersytetu i głównych kierunków jego działalności.

Udziały w nowo powstałej spółce celowej zostały podzielone w następujący sposób:

- uniwersytet – 55% udziałów,
- samorząd województwa – 45% udziałów.

Zgodnie z treścią preambuły do umowy spółki, „celem nowo utworzonej spółki jest podejmowanie czynności promocyjnych, edukacyjnych, wydawniczych ukierunkowanych na poprawę kondycji zdrowotnej ludzi, w tym w szczególności w zakresie: prowadzenia działalności związanej z promocją zdrowia i zdrowego trybu życia, edukacji w aspekcie zdrowego odżywiania, wspierania i promocji działalno-

² Brak zgody właścicieli spółki na ujawnienie pełnych danych spółki oraz nazw instytucji założycielskich, jak i nazwy samej spółki celowej.

ści gospodarczej na polu wytwarzania i przetwórstwa zdrowej żywności lub pochodnych suplementów diety, prac badawczo-rozwojowych”³.

Spółka zgodnie z Kodeksem spółek handlowych została wyposażona w organy korporacyjne, takie jak:

- Zarząd, który pełni swoją funkcję jednoosobowo z pomocą prokurenta,
- Zgromadzenie Udziałowców,
- Rada Nadzorcza (od 3 do 5 członków) z decydującym głosem uniwersytetu.

Spółka w momencie założenia otrzymała opracowany w urzędzie wojewódzkim plan finansowy przewidujący przede wszystkim pięcioletnią prognozę przychodów. Wynikało to z tego, że jako podmiot działający rynkowo, oprócz wdrażania programu badawczego, spółka celowa miała się w określonym czasie samofinansować w takich obszarach, jak:

- usługa certyfikacji i kwalifikacji,
- działalność doradcza w zakresie finansowania projektów,
- działalność pożyczkowa,
- działalność szkoleniowa.

Spółka celowa w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest pełnoprawnym przedsiębiorstwem ze wszystkimi prawami i obowiązkami z tego wynikającymi (a w szczególności z generowaniem przychodów). Przedsiębiorstwo zostało opisane szeroko w art. 1 Załącznika I do Rozporządzenia 651/2014 [Zalecenie Komisji nr 2003/361/WE...] jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Kluczowym elementem tej definicji jest fakt rzeczywistego prowadzenia działalności gospodarczej, a nie forma prawna, w jakiej działalność jest prowadzona czy sposób finansowania [Wyrok Trybunału Sprawiedliwości...2000; 2006]. Przez działalność gospodarczą rozumie się „zasadniczo każdy rodzaj działalności obejmujący oferowanie towarów lub usług na danym rynku za wynagrodzeniem lub w interesie finansowym” [Wyrok ETS 1987]. Z punktu widzenia unijnej definicji przedsiębiorstwa nie jest natomiast istotne, czy dany podmiot jest nastawiony na przynoszenie zysków [Wyrok ETS 1980]. Tym samym analizowana spółka celowa jest przedsiębiorcą w rozumieniu rozporządzenia. Niemniej, aby uzyskać pełen obraz działalności, należy również zwrócić uwagę na dodatkowe aspekty wynikające ze struktury właścicielskiej tego podmiotu. Z tego punktu widzenia mamy bowiem do czynienia z podmiotem publicznym.

Ponadstandardowe ograniczenia wynikają z liczby powołanych dodatkowych gremiów. Ich celem jest opiniowanie i nadzorowanie realizacji badań naukowych, których operatorem jest spółka celowa. Rola opiniodawcza i nadzorcza dotyczy działalności operacyjnej spółki, czyli sposobu pracy, wykorzystywanych narzędzi oraz tempa realizacji poszczególnych zadań. Tym samym ograniczenia są nakładane na spółkę celową poprzez powołanie:

- Rady Programowej z ramienia zarządu województwa, która pełni funkcję opiniodawczo-doradczą. Do jej zadań należy w szczególności opiniowanie: rocz-

³ Załącznik nr 1 do Porozumienia Województwa i Uniwersytetu, Preambuła.

nego planu realizacji programu badawczego oraz rocznego raportu z realizacji programu. Rada Programowa jest organem bardzo rozbudowanym, w skład którego wchodzi: 19 przedstawicieli struktur samorządowych, miejskich, urzędniczych, 19 przedstawicieli środowiska naukowego i spółek skarbu państwa oraz 19 przedstawicieli – partnerów społeczno-gospodarczych. Należy zadać pytanie o sposób podejmowania decyzji w przypadku tak licznego i zróżnicowanego gremium. Regulamin Rady Programowej wskazuje, że w podejmowaniu decyzji Rada dąży do konsensusu, a w przypadku jego braku decyduje głos przewodniczącego Rady, którym jest marszałek województwa.

- Rady Wykonawczej z ramienia uniwersytetu powołanej na potrzeby realizacji programu badawczego. Rada składa się z 6 osób, po 3 przedstawicieli każdego z udziałowców, decydujący głos ma rektor uczelni.

Warto zaznaczyć, że osoby zasiadające w Radzie Wykonawczej zasiadają również w Radzie Programowej, powodując tym samym łączenie przez te same osoby funkcji opiniodawczo-doradczej z funkcją wykonawczą.

Oprócz wymienionych ciał kolegialnych na proces zarządzania i podejmowania decyzji w spółce wywierają wpływ – w mniejszym lub większym zakresie:

- Doradca rektora ds. programu badawczego,
- Koordynator ds. B+R w programie badawczym (z ramienia rektora) z 3-osobowym zespołem,
- Prorektor ds. innowacji i gospodarki z 3-osobowym zespołem.

Podsumowując – w procesie zarządzania, obok statutowych organów i komórek funkcjonalnych, występują dwa ciała kolegialne oraz łącznie 8 osób, które w różnym stopniu i zakresie doradzają, nadzorują, kontrolują działalność spółki celowej.

5. Zidentyfikowane problemy w funkcjonowaniu spółki celowej na styku nauka–gospodarka

Analizując wszystkie aspekty funkcjonowania badanego podmiotu, związane zarówno z funkcją bycia przedsiębiorcą, jak i podmiotem publicznym, w hybrydowej spółce celowej można wskazać określone problemy zarządcze, które w zdecydowany sposób wpływają na działalność organizacji. Występujące problemy można zidentyfikować w następujących obszarach: komunikacji oraz zarządzania i finansów.

5.1. Problemy w komunikacji

Niejasny podział kompetencji między pracownikami spółki celowej a pracownikami uniwersytetu powołanymi do współpracy ze spółką celową powoduje nieskoordynowany przekaz na linii:

- Spółka celowa – klient zewnętrzny/otoczenie zewnętrzne. Z otoczeniem kontaktują się różne osoby, powodując problem wizerunkowy – od „kto zarządza spółką” do „z kim powinienem się kontaktować”; ponadto dochodzi do sytuacji,

w której określone czynności są dublowane ze względu na brak komunikacji i wchodzenie w kompetencje osób zatrudnionych w spółce.

- Spółka celowa – zespoły badawcze uniwersytetu macierzystego. Brak usankcjonowania spółki w środowisku uniwersyteckim powoduje, że za współpracę ze środowiskiem naukowym odpowiadają członkowie zespołów powołani do kontaktu ze spółką, a nie pracownicy spółki.
- Spółka celowa – władze uniwersytetu/samorządu. Sprawy kluczowe dla rozwoju spółki nie są omawiane z pracownikami spółki, tylko z osobami przebywającymi w najbliższym otoczeniu władz uczelni lub marszałka.
- Spółka celowa – centrum transferu technologii funkcjonujące na uniwersytecie. Brak jasnego podziału kompetencji między spółką celową a CTT; dodatkowo uczelnia nie respektuje własnych wewnętrznych procedur, nakładając na spółkę celową zadania, których realizacja jest sprzeczna z tymi procedurami i nie uwzględnia w całym procesie CTT właściciela tychże procedur, co prowadzi do problemów komunikacyjnych i zarządczych.

5.2. Problemy w zakresie zarządzania i finansów

W momencie powołania spółki celowej został nałożony na spółkę obowiązek realizacji planu finansowego sporządzonego przez pracowników urzędu marszałkowskiego. Należy nadmienić, że plan finansowy był przygotowany przed powołaniem zarządu spółki, dlatego też jego zakres oraz narzucona forma powodują brak akceptacji przez aktualny zarząd i kwestionowanie jego założeń i możliwości realizacji w założonym kształcie. Ponadto liczba ciał kolegialnych funkcjonujących w obrębie spółki, tak heterogenicznych pod względem składu osobowego, doświadczenia oraz partykularnych interesów, prowadzi do eskalacji konfliktów wynikających z:

- konieczności częstej sprawozdawczości do rad/osób zaangażowanych z postępów w realizacji założeń programu badawczego, czego przykładem jest comiesięczne sprawozdanie z realizacji rocznego planu realizacji programu badawczego do Rady Wykonawczej. Okres jednego miesiąca jest okresem zbyt krótkim oraz zbyt częstym, aby spółka mogła właściwie oddać swoje dokonania. Ponadto spółka wskazuje, że jest zobowiązana do sprawozdawczości określonymi przepisami korporacyjnymi i podatkowymi;
- ponadstandardowej alokacji czasu pracy na działalność administracyjną, a nie na pracę merytoryczną, spowodowanej obowiązkiem sprawozdawczym;
- cech osobowych – udziałowców spółki cechuje duża odmienność (szczególnie w horyzoncie planowania i oceny), pomimo wspólnoty bycia podmiotem publicznym, co bezpośrednio wpływa na postrzeganie wielu aspektów działalności spółki;
- odmiennej kultury organizacyjnej, gdyż samorząd i uczelnię definiują różne akty prawne, procedury wewnętrzne oraz źródło finansowania i wydatkowania środków pieniężnych. Taka odmienność prowadzi do wzajemnego niezrozumienia i zamknięcia na argumenty współlnika.

Dążenie udziałowców spółki do samofinansowania spółki jest niemożliwe z powodu nierealności przyjętych założeń oraz braku swobody decyzyjnej potrzebnej do rozwinięcia zdrowej działalności gospodarczej.

6. Wnioski i rekomendacje

Analizując przedstawione problemy, należy się zastanowić, jakie należy podjąć działania, aby uniknąć w przyszłości podobnych pułapek funkcjonowania „hybrydowych” spółek celowych. W praktyce tego typu podmioty są powoływane do życia, aczkolwiek jest to nadal pewne *novum*. Według posiadanej przez autorkę wiedzy obecnie w Polsce funkcjonują dwa tego typu podmioty, w tym jeden stanowiący obiekt niniejszych badań. Jednak są one „papierkiem lakmusowym” przemian – jeżeli tego typu inicjatywy transferu wiedzy się powiodą, administracja rządowa i regionalna zamierza powoływać kilkanaście takiego rodzaju spółek celowych. Istnieje więc praktyczna potrzeba zajęcia się badaniami nad spółkami celowymi powołanymi przez uczelnie oraz samorząd do komercjalizacji badań naukowych.

Z poznawczego punktu widzenia istnieje również luka badawcza. Zgodnie z najlepszą posiadaną wiedzą wskazywane spółki celowe nie stały się, jak dotychczas, przedmiotem dociekań naukowych. Oczywiście istnieje całkiem pokaźna literatura przedmiotu odnosząca się do komercjalizacji/transferu wiedzy. Jednak specyfika spółek celowych komercjalizujących wiedzę na styku nauki, biznesu i administracji stanowi przesłankę do podjęcia badań. Kierunek dalszych rozważań nad „hybrydowymi” spółkami celowymi może z pewnością dotyczyć oceny sprawności systemów zarządzania tego typu podmiotami, z uwzględnieniem ich uwarunkowań organizacyjnych.

Wnioski i rekomendacje wypływające z analizy niniejszego studium przypadku można rozpatrywać na trzech płaszczyznach:

1. Wprowadzenie działań zaradczych w obecnej działalności spółki, tj.:

- „odchudzenie” spółki celowej z nałożonych ograniczeń – czy to w postaci stworzonych gremiów, czy też powołanych osób pracujących poza spółką, lecz mających realny wpływ na działalność spółki,
- uznanie spółki celowej przez władze uniwersyteckie oraz samorząd za niezależny byt oraz przywrócenie zarządowi spółki znacznej decyzyjności,
- wypracowanie z zarządem spółki nowego biznesplanu (w oparciu o aktualną, maksymalnie dokładną analizę rynku), za realizację którego zarząd przyjmie pełną odpowiedzialność,
- „odchudzenie” spółki z nałożonych obowiązków sprawozdawczych, uznając sprawozdawczość wymaganą przez KSH za w pełni wystarczającą i zabezpieczającą interesy udziałowców,
- precyzyjne określenie miejsca spółki celowej w strukturze uczelni (kompetencje, odpowiedzialność, uprawnienia wobec komórek organizacyjnych uczelni),

- zapewnienie spółce celowej stabilności finansowej poprzez: przyznanie stałej dotacji na działalność statutową, która będzie uzupełniana dochodami z działalności komercyjnej lub wyposażenie spółki w majątek trwały lub wartości niematerialne i prawne (np. patenty), które będą źródłem dodatkowych przychodów z komercjalizacji.
2. Wprowadzenie zmian na płaszczyźnie prawnej, tj.:
- uregulowanie w krajowym systemie prawnym możliwości współpracy jednostki naukowej i samorządu w zakresie wspólnego powoływania spółek celowych, w którym zostałyby jasno określone podstawa prawna ich tworzenia, zakres odpowiedzialności i decyzyjności zarządu, ramy prawne powoływania dodatkowych gremiów, możliwe źródła finansowania działalności spółki
3. Rekomendacje dla następnych podmiotów „hybrydowych”:
- szanse powodzenia spółek „hybrydowych”, biorąc pod uwagę obecne doświadczenie, wydają się znikome. Nie ma bowiem możliwości, aby sprawnie zarządzać spółką z przedstawionym gorsetem proceduralnym oraz punktem decyzyjnym umieszczonym w miejscach poza spółką. Ponadto dążenie wielu osób o partykularnych interesach do ingerowania w proces decyzyjny i wykonawczy prowadzi do napięć i konfliktów wewnętrznych, przenosząc ciężar wysiłku z codziennej pracy na wypracowywanie porozumienia zarówno z jednostką naukową, jak i z urzędem;
 - należy się zastanowić, czy forma prawna, tj. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, jest najlepszą formą dla tego typu podmiotów. Nie można bowiem być z jednej strony podmiotem gospodarczym, a z drugiej publicznym, gdyż prowadzi to do paraliżu funkcjonowania podmiotu. Należy również rozważyć sensowność kooperacji uczelni i samorządu w powyższym zakresie. Z przedstawionej analizy jasno wynika, że rozbieżność tych podmiotów, czy to w obszarze proceduralnym, czy też ludzkim (nasiąknięcie dotychczasową kulturą organizacyjną), jest na tyle poważna, że uniemożliwia współdziałanie i korzystniej byłoby dla spółki celowej, gdyby jej właścicielem był jeden podmiot: uczelnia lub samorząd.

Na koniec przedstawionej analizy należy podkreślić, że zamiarem ustawodawcy w zakresie możliwości powoływania spółek celowych było usprawnienie procesu komercjalizacji badań naukowych. Przedstawiona sytuacja jednej z dwóch hybrydowych spółek celowych pokazuje, że brakuje zrozumienia dla tworzonej materii oraz nadmierna chęć sprawowania kontroli przez założycieli prowadzi do unicestwienia słusznego w swej istocie założenia. Jeżeli nie zostaną podjęte działania zaradcze, to omawiana spółka celowa może się stać kolejnym przykładem zmarnowanej szansy oraz zmarnotrawionych pieniędzy publicznych.

Literatura

<http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/1B6BB709> (08.07.2016).

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, 2016, *Diagnoza stanu transferu technologii za pośrednictwem spółek celowych*, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa.

Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 z dnia 28 lutego 2013 r., Uchwała nr XXXII/932/13, <http://www.umwd.dolnyslask.pl>.

Urmański J., 2016, *Komercjalizacja badań naukowych. Spojrzenie inwestorów i naukowców*, Enterprise Forum Poland, Warszawa.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, DzU 2018, poz. 1668, art. 11 ust. 1 pkt 3; art. 148-160; art. 149 ust. 1.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU 2005, nr 164, poz. 1365, art. 86a 1 i 2.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, DzU 1998, nr 91, poz. 576, art. 13 ust. 2.

Wyrok ETS z 16.07.1987 w sprawie C-118/85 Komisja Europejska vs. Republika Włoska.

Wyrok ETS z 1980 r. w sprawach połączonych C-209/78 i 215/78 i C-218/78 Van Landewyck, Rec. s. 3125, pkt 88; wyrok z 1995 r. w sprawie C-244/94 FFSA i in., Rec. s. I-4013, pkt 21; wyrok z 2008 r. w sprawie C-49/07 MOTOE, Zb.Orz. s. I-4863, pkt 27 i 28.

Wyrok Trybunału Sprawiedliwości z dnia 12 września 2000 r. w sprawach połączonych C-180/98 do C184/98 Pavlov i in., ECLI:EU:C:2000:428, pkt 74.

Wyrok Trybunału Sprawiedliwości z dnia 10 stycznia 2006 r. w sprawie C-222/04 Cassa di Risparmio di FirenzeSpA i in., ECLI:EU:C:2006:8, pkt 107.

Zalecenie Komisji nr 2003/361/WE z 6 maja 2003 r. w sprawie definicji małych i średnich przedsiębiorstw, Dz.Urz. UE L 124 z 20 maja 2003 r.