



Krzysztof B. Matusiak
Idee i pasje



Redakcja: Jacek Guliński, Marzena Mażewska

Autorzy: Jerzy Cieślik, Elwira Koprowska Koprowska – Skalska, Marzena Mażewska, Edward Stawasz

Redakcja wydawnicza, streszczenie w wersji angielskiej: Marta Lityńska

Projekt okładki i skład komputerowy: Arkadiusz Gałęcki

Publikacja bezpłatna finansowana ze środków porozumienia wydawniczego ośrodków innowacji i przedsiębiorczości

Wydawca: Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce

Instytucje współfinansujące wydanie publikacji:

1. Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości
2. Fundacja Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu
3. Kielecki Park Technologiczny
4. Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.
5. Małopolski Instytut Gospodarczy
6. Mariański Ruch Inicjatyw Ekonomiczno- Społecznych
7. Politechnika Wrocławska, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii
8. Wrocłowski Park Technologiczny S.A.

© Copyright by Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Łódź/Warszawa 2013

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na stronie internetowej SOOIPP
<http://www.sooipp.org.pl/>

ISBN 978-83-925304-4-5

Nakład: 500 egzemplarzy

Druk i oprawa: Studio Format, ul. Kolejowa 13, 05-092 Łomianki

Krzysztof B. Matusiak
Idee i pasje

SPIS TREŚCI

1.	Lata młodości	3
2.	Dorobek naukowy Krzysztofa B. Matusiaka	9
2.1.	Wprowadzenie	10
2.2.	Wczesny etap aktywności naukowej	11
2.2.1.	Aktywność naukowa w trakcie studiów (1982 – 1988)	11
2.2.2.	Początki pracy akademickiej (1988 – 1994)	12
2.3.	Działalność akademicka po doktoracie (1994 – 2012)	16
2.3.1.	Systemy wsparcia w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności	16
2.3.2.	Przedsiębiorczość innowacyjna: zarządzanie procesami innowacyjnymi i transfer technologii	18
2.3.3.	Szkoła wyższa w dobie rewolucji naukowo – technicznej, więzi nauki z gospodarką	20
2.4.	Tworzenie metodologicznego, kadrowego i organizacyjnego zaplecza dla rozwoju studiów nad innowacjami jako wyodrębnionego kierunku badań w Polsce	25
2.4.1	Wprowadzenie	25
2.4.2.	Uporządkowanie aparatu pojęciowego w dziedzinie innowacji	25
2.4.3.	Integracja kadry naukowej – cykl Letnich Szkół Innowacji	27
2.4.4.	Upowszechnienie wyników badań – Seria „SOOIPP Annual” w „Zeszytach Uniwersytetu Szczecińskiego”	29
2.5.	Podsumowanie	32
3.	Dokonania w kreowaniu przedsiębiorczości i inicjatyw lokalnych, aktywność w Stowarzyszeniu Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce	33
4.	Aktywność na rzecz małej ojczyzny	51
5.	Wspomnienia przyjaciół i znajomych	63
6.	Wspomnienia przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu	81
7.	Wykaz dorobku	89
8.	Streszczenie	105

Szanowni Państwo,

całe środowisko organizatorów ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce do dziś nie może się pogodzić z myślą, że dziesięć miesięcy temu Krzysztof Matusiak odszedł od nas na zawsze.

Koncepcja opracowania i wydania niniejszej publikacji zrodziła się w naszych głowach jeszcze w lipcu 2012 roku. Spotkaliśmy się z szerokim odzewem środowiska. Do naszej inicjatywy przyłączyły się instytucje, dla których współpraca z Krzysztofem była istotnym elementem działania i rozwoju. Dziękujemy wszystkim za ich wkład i za wsparcie tej idei.

Dzięki tej monografii możemy się podzielić z Czytelnikami wiedzą o Jego życiu, aktywności i osiągnięciach. Utrwalić w naszych głowach i naszych sercach pamięć o tej szlachetnej sylwetce.

Marzena Mażewska

– Prezes Zarządu,
Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce

Jacek Guliński

– Podsekretarz Stanu,
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Wydział Chemii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Warszawa, maj 2013

1. Lata młodości



Na szczycie Olimpu

Krzysztof od urodzenia (31 sierpnia 1963 r.) mieszkał w Puszczy Mariańskiej, której to poświęcił kilkanaście lat swojego życia, pełniąc różne lokalne funkcje społeczne i angażując się w inicjatywy na rzecz mieszkańców, jednocześnie prowadząc szeroką aktywność naukową i podejmując inne działania na szczeblu krajowym oraz zagranicznym. Należał do osób z inicjatywą i społecznikowską duszą. Zawsze podkreślał znaczenie „małych ojczyzn”, a Puszcza Mariańska i okolice były jego całym światem. Był zakochany w swoim miejscu zamieszkania.



Niepohamowana ciekawość świata...

Szkoła podstawowa (1970-1978)

Swoją edukację rozpoczął w Szkole Podstawowej w Puszczy Mariańskiej. Był wszechstronnie uzdolnionym uczniem. Od najmłodszych lat osiągał bardzo dobre wyniki w nauce, wyróżniając się niemal stuprocentową frekwencją na lekcjach. Koledzy wspominają, że szczególnie interesował się historią. Ta pasja sprawiła, iż otrzymał w tym czasie przydomek „Bolesław”. Już w szkole podstawowej był bardzo aktywny, w klasie VI i VIII był członkiem samorządu klasowego. W ostatniej klasie otrzymał także wyróżnienie za pracę w drużynie harcerskiej oraz za uczestnictwo w eliminacjach okręgowych IX Turnieju Wiedzy Obywatelskiej.



Na lekcji w szkole podstawowej

Czasy licealne (1978 - 1982)

Kolejny stopień edukacji zrealizował uczęszczając do Liceum Ogólnokształcącego im. Czesława Tańskiego w Puszczy Mariańskiej. Jego późniejsza działalność społeczna i umiejętności lideryckie miały swoje korzenie już w młodości. We wspomnieniach kolegów z czasów licealnych Krzysztof jawi się jako osoba niezwykle aktywna i towarzyska. Angażował się w kółka zainteresowań o bardzo różnorodnej tematyce – był członkiem koła fotograficznego, uczestnikiem spływów kajakowych i obozów narciarskich oraz występował w przedstawieniach teatralnych.



Szkolne przedstawienie teatralne, Puszcza Mariańska

Często wspominał o spotkaniach w ciemni w Domu Kultury, gdzie wraz z kolegami uczył się wywoływać wykonane wcześniej fotografie. Niejednokrotnie opowiadał też o spływach kajakowych rzeką Rawką. Tą aktywnością potrafił zarażać innych. Jego zainteresowania pozaszkolne nigdy nie kolidowały z nauką.

Był bardzo uzdolnionym uczniem, z łatwością przyswajał wiedzę z różnych dziedzin, ale przede wszystkim był skarbnicą wiedzy historycznej i geograficznej. Maturę z bardzo dobrymi ocenami zdał w 1982 r.



Licealna wyprawa górską



Zjazd absolwentów Liceum w Puszczy Mariańskiej

2. Dorobek naukowy Krzysztofa B. Matusiaka



2.1. Wprowadzenie

Mimo przedwczesnej śmierci w wieku 49 lat, a więc w momencie, gdy w życiu naukowca następuje pełen rozkwit zdolności twórczych, dorobek naukowy Krzysztofa B. Matusiaka jest bardzo bogaty i zróżnicowany. O skali jego aktywności świadczy imponująca liczba ponad 140 publikacji (w tym obcojęzycznych), kilkanaście projektów naukowo-badawczych, a także kilkadziesiąt analiz i ekspertyz o charakterze wdrożeniowym.

Na tak duże zaangażowanie badawczełożył się szereg czynników. Po pierwsze, Krzysztof bardzo wcześnie rozpoczął działalność naukową, bo już na drugim roku studiów na Uniwersytecie Łódzkim. Następnie dokonał trafnego, z punktu widzenia dokonującej się w latach 90. transformacji ustrojowej, wyboru tematu rozprawy doktorskiej. Poświęcił ją problematyce wspierania procesów innowacyjnych. Napisał ją i obronił w stosunkowo krótkim czasie i jako młody doktor był znakomicie przygotowany do rozwijania badań w kluczowych dla polskiej gospodarki obszarach, takich jak stymulowanie innowacji czy intensyfikacja współpracy między uczelniami, a biznesem. Niebagatelne znaczenie dla Krzysztofa miał również udział w życiu naukowym wiodącego wówczas w kraju łódzkiego środowiska ekonomicznego. Inspirujące dla każdego jego uczestnika, pozwalało bowiem zapoznać się z najnowszymi trendami, pomysłami i rozwiązaniami, a z drugiej strony stawiało wysokie wymagania i wyzwania.

W działalności naukowej wykazywał wielką pasję i zaangażowanie nie tylko uprawiając własne poletko badawcze, ale także inicjując liczne projekty zespołowe, tworząc jednocześnie metodologiczne i organizacyjne podstawy dla rozwoju interdyscyplinarnych badań nad innowacjami w naszym kraju.

Poniżej przybliżamy najważniejsze etapy i kierunki Jego aktywności naukowej.

2.2. Wczesny etap aktywności naukowej

2.2.1. Aktywność naukowa w trakcie studiów 1982 – 1988

Krzysztof w 1982 roku podjął studia magisterskie na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Ekonomika i Organizacja Produkcji, specjalność Ekonomika i Organizacja Przemysłu.

W okresie studiów aktywnie uczestniczył w pracach Studenckiego Koła Naukowego Ekonomiki Przemysłu na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. W 1984 roku został prezesem Koła. W ramach studenckiego ruchu naukowego opracował i wygłosił na wydziałowych, krajowych i zagranicznych (międzyuczelnianych) sesjach studenckich kół naukowych wiele referatów związanych z tematyką Jego późniejszych zainteresowań, tj. szeroko rozumianą problematyką postępu technicznego, innowacji i rozwoju przemysłu. Dwa referaty zostały wyróżnione i nagrodzone:

1. *Wdrożenie postępu naukowo – technicznego w państwowych przedsiębiorstwach przemysłowych w warunkach reformy gospodarczej*, Łódź 1984 (wraz z A. Stańczakiem).
2. *Ruch racjonalizatorski w Północnych Zakładach Przemysłu Skórzanego „Alka” w Słupsku*, Łódź 1985.

Na drugim roku studiów, tj. w roku akademickim 1983/1984 Krzysztof kontynuował studia w trybie indywidualnego toku studiów. Głównym powodem tego stanu rzeczy była „(...) chęć rozszerzenia programu studiów oraz pogłębienie zainteresowań o zagadnienia z zakresu funkcjonowania przemysłu, innowacji i postępu technicznego”¹.

W czasie studiów na Uniwersytecie Łódzkim w 1984 roku brał udział w programie wymiany studentów na Uniwersytecie im. K. Marksa w Lipsku.

W latach 1984 – 1988 jako wyróżniający się student, i w latach 1988 – 1990, gdy był już pracownikiem naukowo – dydaktycznym Uniwersytetu Łódzkiego, uczestniczył w realizacji pięciu resortowych programów naukowo-badawczych jako członek zespołów badawczych Uniwersytetu Łódzkiego kierowanych przez doc. dr. Z. Jacha, prof. dr. hab. S. Krajewskiego i prof. dr. hab. W. Cabana.

¹ Pismo do Dziekana Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego z dnia 22.02.1984 r.

Warto podkreślić Jego udział w dwóch etapach badań w ramach problemu międzyresortowego MR III b-116 realizowanego w Instytucie Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem doc. dr Z. Jacha. Były to badania prowadzone na zlecenie Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN i związane z problematyką postępu technicznego i innowacji w przemyśle w warunkach reform gospodarczych w latach 80. ubiegłego wieku. Krzysztof był członkiem zespołu badawczego – uczestniczył m.in. w przygotowaniu badań ankietowych, ich realizacji, a następnie w opracowaniu zebranego materiału empirycznego. Członkowie zespołu badawczego zapamiętali Jego dużą dojrzałość i umiejętność pracy w zespole, inwencję w rozwiązywaniu problemów, pomysłowość w interpretacji wyników badań. Był współautorem dwóch raportów z badań:

1. *Uwarunkowania i skutki reformy gospodarczej w sferze działalności innowacyjnej* (1986 rok).
2. *Systemowe uwarunkowania procesów innowacyjnych w przemyśle* (1987 rok).

Praca magisterska pt. „Funkcjonowanie resortowych i branżowych placówek naukowo – badawczych w warunkach reformy gospodarczej” napisana została pod kierunkiem naukowym dr J. Lisa w Instytucie Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Łódzkiego. Obrona pracy magisterskiej miała miejsce 27 lipca 1988 roku. Na obronie uzyskała ocenę bardzo dobrą, tak w opinii recenzentów, jak i z odpowiedzi na postawione pytania. Jej tematyka nawiązywała już bezpośrednio do Jego zainteresowań, rozwijanych w następnych latach w działalności naukowej. Była także wynikiem doświadczeń wyniesionych z udziału w pracach zespołu badawczego kierowanego przez doc. dr Z. Jacha i dr J. Szczepanika realizującego temat pt. „Rola zaplecza wewnętrznego w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych” na zlecenie Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN².

Krzysztof ukończył studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego z wynikiem bardzo dobrym i w dniu 27 lipca 1988 roku uzyskał tytuł magistra ekonomii w zakresie ekonomiki i organizacji produkcji – specjalność ekonomika i organizacja przemysłu.

2.2.2. *Początki pracy akademickiej (1988 – 1994)*

1 października 1988 roku rozpoczął pracę zawodową na stanowisku asystenta naukowo-dydaktycznego, a od 1994 roku na stanowisku adiunkta w Zakładzie Funkcjonowania Gospodarki Narodowej w Katedrze Ekonomii na Wydziale Ekonomiczno – Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.

² Raport końcowy z badań, Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 1989.

Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego cieszyła się dużym uznaniem w środowisku tak naukowym, jak i politycznym. Swoją pozycję w środowisku naukowym ekonomistów zawdzięczała warsztatom seminaryjnym ekonomistów poświęconym problematyce reform gospodarczych w latach 80. ubiegłego wieku. Środowisko naukowe Katedry Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego jako jedno z pierwszych w Polsce podjęło już w latach 70. systematyczne badania nad uwarunkowaniami procesów innowacyjnych w gospodarce socjalistycznej, a później w warunkach głębokiej transformacji ustrojowej w Polsce. O pozycji łódzkiego środowiska naukowego ekonomistów („łódzka szkoła ekonomiczna”) świadczy ich późniejszy znaczący udział w reformowaniu polskiej gospodarki w latach 90. Udział w pracach środowiska naukowego ekonomistów łódzkich był bardzo inspirujący dla każdego uczestnika. Pozwalał zapoznać się z najnowszymi trendami, pomysłami i rozwiązaniami, a jednocześnie był pełen wyzwań.

Tak było z pewnością również w przypadku Krzysztofa, najpierw studenta, a później pełnoprawnego uczestnika prowadzonych debat, badań naukowych, seminariów, konferencji itp.

Krzysztof rozpoczął pracę zawodową w jednostce będącej w głównym nurcie środowiska naukowego ekonomistów-reformatorów, tj. w Zakładzie Funkcjonowania Gospodarki Narodowej. Prowadzone prace naukowe, badawcze i dydaktyczne związane były bezpośrednio z problematyką reformy systemu funkcjonowania gospodarki i uwarunkowań procesów innowacyjnych. Były one zgodne z jego głównymi zainteresowaniami naukowymi stanowiącymi już wówczas jego pasję, tj. postępem technicznym, innowacjami i rozwojem gospodarczym. Świadczy o tym także wybór na promotora pracy doktorskiej prof. S. Krajewskiego, kierownika Zakładu i jednego z czołowych znawców problematyki procesów innowacyjnych w gospodarce polskiej.

W latach 1990-1991 i 1993 Krzysztof odbył dwa staże naukowe (pierwszy roczny, a drugi pięciomiesięczny) w Instytucie Badań i Polityki Rozwoju na Ruhr – Universität w Bochum, gdzie realizował projekt badawczy pt. „Parki technologiczne w gospodarce rynkowej” (projekt finansowany przez DAAD i Fundację Niemiecko – Polską). Pobyt na stażach w Niemczech stanowił cenne doświadczenie w jego karierze naukowej, być może był punktem zwrotnym w krystalizowaniu planów dalszych prac naukowych, eksperckich, zaangażowania się w budowę systemu innowacji w Polsce. Dał bowiem Krzysztofowi możliwość bezpośredniego zapoznania się z bogatymi doświadczeniami wspierania innowacji w Niemczech, zwrócił uwagę na regionalne i lokalne aspekty polityki innowacyjnej, a wreszcie na znaczenie przedsiębiorczości w przebiegu procesów innowacyjnych. Spotkania, dyskusje czy udział w zespołach badawczych pod kierunkiem prof. E.A. v. Renesse z Ruhr – Universität w Bochum, kontynuowa-

ne również w Katedrze Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, wzbogaciły jego warsztat badawczy i poszerzyły horyzonty poznawcze. Wybór tematyki rozprawy doktorskiej, poświęconej parkom technologicznym i ich roli w rozwoju gospodarczym, oraz późniejsze zainteresowania problematyką rozwoju infrastruktury innowacyjnej w Polsce są w dużym stopniu wynikiem tych kontaktów naukowych.

Zanim Krzysztof obronił pracę doktorską, zdążył zostać autorem lub współautorem łącznie sześciu opublikowanych publikacji, w tym trzech w czasopiśmie zagranicznych. Ponadto wygłosił cztery referaty na konferencjach naukowych w latach 1992 – 1993.

Zwieńczeniem wczesnego etapu jego rozwoju naukowego jest praca doktorska *Parki technologiczne a rozwój regionalny i wspieranie procesów innowacyjnych na przykładzie gospodarki niemieckiej*, napisana wiosną 1994 roku i obroniona 23 maja 1994 roku przed Radą Wydziału Ekonomiczno – Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. 13 czerwca 1994 roku Rada Wydziału Ekonomiczno – Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego nadała mu stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii.

Celem rozprawy doktorskiej była analiza instytucjonalna parków technologicznych z punktu widzenia uwarunkowań ekonomiczno-politycznych, roli parków w gospodarce rynkowej, ich wpływu na intensyfikację procesów innowacyjnych i rozwój regionalny oraz możliwości ich adaptacji do warunków krajów Europy Środkowo – Wschodniej.

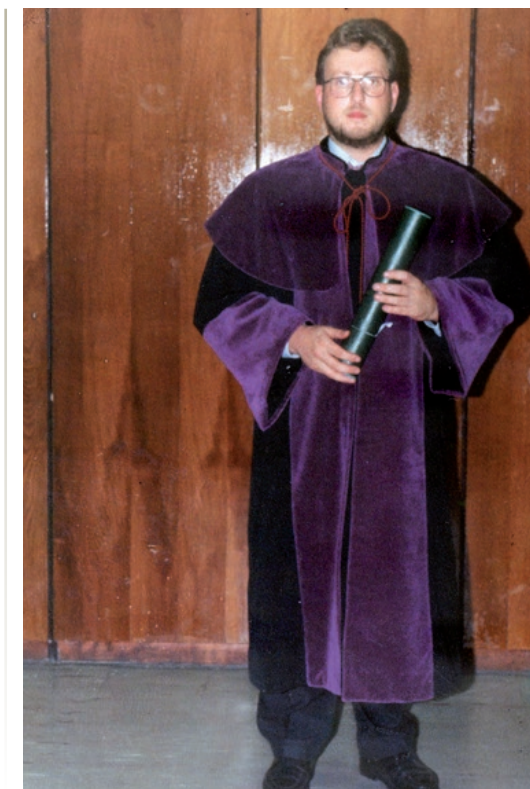
Wspomniana rozprawa doktorska to bardzo obszerne opracowanie liczące 315 stron tekstu. Składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz załączników. Część pierwsza pracy dotyczy opisu parków technologicznych jako instytucji gospodarki rynkowej. W części drugiej omówiono kwestie relacji między przedsiębiorczością, innowacjami i parkami technologicznymi w kontekście ich wpływu na rozwój gospodarczy. W części trzeciej autor przedstawił wyniki analiz empirycznych dotyczących parków technologicznych w Niemczech, a w części czwartej podjął próbę oceny roli parków technologicznych w warunkach transformacji systemu gospodarczego. Do pracy załączono obszerną bibliografię oraz załączniki.

Recenzentami rozprawy doktorskiej K. B. Matusiaka byli: prof. dr hab. J. Monkiewicz z Politechniki Warszawskiej oraz prof. dr hab. T. Janusz z Uniwersytetu Łódzkiego. Recenzenci podkreśli w swoich opiniach wysoki poziom merytoryczny rozprawy, jej oryginalność, bardzo bogaty materiał empiryczny oraz dojrzałość wnioskowania, bardzo dobrą znajomość poruszanej problematyki, wysoką przydatność dla praktyki gospodarczej, zarządzających parkami

technologicznymi, polityki innowacyjnej na szczeblu regionalnym i krajowym, oraz dla wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem instytucji i ośrodków wspierania innowacyjnego biznesu. Podkreślano, iż rozprawa doktorska ma charakter pionierski, jako pierwsze naukowe dzieło poświęcone zagadnieniom transferu i komercjalizacji technologii w Polsce.

Pokłosiem rozprawy doktorskiej jest książka autorstwa Krzysztofa pod tytułem *Parki technologiczne: instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości, procesów innowacyjnych i rozwoju regionalnego*, która ukazała się w 1995 roku. Była to pierwsza, tak obszerna (226 stron tekstu), dojrzała i rzeczowa publikacja na temat funkcjonowania i organizacji sfery ośrodków przedsiębiorczości i innowacji na rynku wydawniczym w Polsce. Szczególną uwagę zwrócono na rolę instytucji parków technologicznych w rozwoju regionalnym i lokalnym.

W opinii recenzentów praca ma „(...) wyjątkową wartość praktyczną, porządkuje wiele pojęć, zawiera wiele faktów i informacji bardzo istotnych dla fachowców, potencjalnych założycieli ośrodków przedsiębiorczości i innowacji, może być źródłem natchnienia dla polityków i przedstawicieli władz lokalnych” (prof. K. J. Kurzydłowski z Politechniki Warszawskiej) i „(...) stanowi dojrzałe studium o bogatej stronie informacyjno – faktograficznej, (...) które będzie przez dłuższy czas tekstem referencyjnym dla wszystkich, którzy zajmą się problematyką parków technologicznych” (prof. M. Sołtysik z Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach).



Doktorat 1994 r.

2.3. Działalność akademicka po doktoracie (1994 – 2012)

Jak podkreślaliśmy na wstępie, dorobek naukowy Krzysztofa jest nie tylko bogaty ale i bardzo zróżnicowany, jeśli chodzi o kierunki poszukiwań badawczych. Tym niemniej można wyróżnić trzy podstawowe nurty. Pierwszy, rozpoczęty już na etapie pisania doktoratu w latach 1990 – 1994, dotyczył instytucjonalnych form wspierania innowacji i przedsiębiorczości na poziomie regionalnym i ogólnokrajowym. Drugi, równoległy do pierwszego (lata 1995 – 2005), dotyczył szeroko rozumianych zagadnień, uwarunkowań i czynników przedsiębiorczości innowacyjnej. Trzeci, późniejszy, bo podejmowany na szerszą skalę po 2004 roku, skupiał się na nowych wyzwaniach stojących przed szkołą wyższą (uniwersytetem) w gospodarce opartej na wiedzy, w szczególności na powiązaniach uczelni z gospodarką.

2.3.1. Systemy wsparcia w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności

Pojedyncze inicjatywy instytucjonalnego wspierania innowacji i przedsiębiorczości zostały podjęte w naszym kraju już w latach 1990/91, a więc w początkowej fazie transformacji ustrojowej. Jako młody asystent zetknął się z tą problematyką w kontekście wysoko rozwiniętej gospodarki Niemiec w trakcie staży naukowych, jakie odbył na Uniwersytecie Ruhr w Bochum w latach 1990 – 91 i 1993. Po obronie doktoratu był więc dobrze przygotowany do zainicjowania badań nad kształtującym się dopiero systemem wsparcia innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Związanie się ze środowiskiem osób podejmujących różnorodne inicjatywy na tym polu, zrzeszonych w powołanym do życia w 1992 roku Stowarzyszeniu Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIIP), stanowiło dobrą do tego okazję. Już na wstępnym etapie funkcjonowania władze SOOIIP podjęły inicjatywę wydawania cyklicznych raportów na temat rozwoju instytucjonalnego wsparcia innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Pierwszy Raport pod redakcją prof. M. Fic został opublikowany w 1994 roku. Krzysztof był jego współautorem, natomiast już od drugiego wydania przejął funkcję redaktora, wdrażając w życie nowy format Raportu SOOIIP, oparty na silnym komponentie badawczym.

Ta nowa koncepcja opierała się na dwóch zasadach:

- zebrane dane ujęte w Raporcie opierały się na źródłowych danych uzyskiwanych bezpośrednio od ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, w ramach systematycznych badań ankietowych;
- przyjęto szeroką definicję ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, do których zaliczono parki technologiczne, inkubatory i preinkubatory o różnym poziomie zaawansowania technologiczne-

go, centra transferu technologii, fundusze kapitału załóżkowego, sieci aniołów biznesu, fundusze pożyczkowe i poręczeń kredytowych a także ośrodki szkoleniowo – doradcze świadczące pomoc dla przedsiębiorców i kandydatów na przedsiębiorców³.

Łącznie w okresie 1995 – 2010 ukazało się pod jego redakcją osiem analitycznych Raportów SOOIIP. W pięciu z nich był głównym redaktorem, a w pozostałych współredaktorem oraz autorem najważniejszych rozdziałów⁴. Już w pierwszej edycji zadbane, by uzupełnić dane od początku okresu transformacji, czyli od 1990 roku. Dzięki zainicjowanym przez Krzysztofa systematycznym badaniom, przy zachowaniu jednolitego systemu gromadzenia danych, dysponujemy wyjątkowym zbiorem informacji, pozwalającym na analizę długofalowych trendów w dziedzinie instytucjonalnych form wspierania innowacji i przedsiębiorczości w Polsce.

Z czasem kolejne edycje *Raportów* rozrastały się, gdyż oprócz przedstawienia ogólnych tendencji pojawiły się odrębne rozdziały poświęcone poszczególnym rodzajom instytucji wsparcia (parki technologiczne, inkubatory, centra transferu technologii itp.). Nic więc dziwnego, że Raporty analityczne SOOIIP stały się głównym źródłem danych, chętnie wykorzystywanym przez magistrantów, doktorantów, autorów artykułów (zarówno naukowych jak i publicystycznych), ale także w analizach przeprowadzanych na zlecenie różnych agend rządowych.

Równoległe z badaniami nad instytucjonalnymi formami wsparcia innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, Krzysztof uważnie obserwował nowe zjawiska i tendencje w tej dziedzinie w wysoko rozwiniętych krajach Europy (Niemcy, Francja, Wielka Brytania). Interesował się także procesem kształtowania europejskiego systemu wsparcia, którego podstawą był wieloletni program reform strukturalnych przyjęty na szczycie przywódców państw UE w 2000 roku, popularnie określany jako Strategia Lizbońska.

Powyższe tendencje i procesy były analizowane przez badaczy głównie w kontekście ewolucji polityki gospodarczej. W obszernej, liczącej 427 stron monografii, opublikowanej w 2006 roku⁵, podjął ambitne wyzwanie umieszczenia wspomnianej problematyki na gruncie teorii przedsiębiorczości i szerszego kontekstu ewolucji systemu gospodarki rynkowej. W pierwszej części monografii Krzysztof zaprezentował aktualny dorobek teoretyczny, jak również ewolucję poglądów na temat zmieniającej się roli przedsiębiorców i przedsiębiorczości w kolejnych etapach rozwoju systemu gospodarki rynko-

³ K.B. Matusiak, Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w: K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa, 2011, s. 181 – 185.

⁴ Kolejny *Raport SOOIIP* pod redakcją A. Bąkowskiego i M. Mażewskiej ukazał się już po śmierci Krzysztofa w sierpniu 2012 r.

⁵ K.B. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przestanki, polityka, instytucje*, ITE, Radom – Łódź, 2006.

wej. Przedstawił także aktualny dorobek teoretyczny w zakresie mikroekonomicznych procesów zakładania i rozwoju nowych firm. Tak gruntowna analiza teoretyczna pozwoliła na pokazanie szerszego kontekstu ewolucji systemu wsparcia innowacji i przedsiębiorczości na świecie i w Polsce.

Po opublikowaniu wspomnianej monografii w 2006 roku, dysponując już wtedy bogatym dorobkiem naukowym w postaci licznych publikacji, Krzysztof zdecydował się na uruchomienie w tym samym roku procedury habilitacyjnej w dyscyplinie ekonomii na Wydziale Ekonomiczno – Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Wobec niejednoznacznych opinii recenzentów oraz wątpliwości, czy jego dorobek mieści się w dyscyplinie ekonomii, czy raczej w naukach o zarządzaniu, w 2008 roku wystąpił z wnioskiem o wstrzymanie postępowania habilitacyjnego. Kolejną, tym razem udaną, próbę podjął w 2011 roku, w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

2.3.2. *Przedsiębiorczość innowacyjna: zarządzanie procesami innowacyjnymi i transfer technologii*

Problematyka przedsiębiorczości innowacyjnej była kolejnym nurtem w jego dorobku naukowym po 1994 roku. Miała dla niego charakter stricte naukowy i przejawiała się w realizacji sześciu projektów naukowo – badawczych o charakterze krajowym, uczelnianym lub katedralnym. Były to projekty zespołowe ze znaczącym udziałem merytorycznym i organizacyjnym/kierowniczym Krzysztofa i dotyczyły szeroko rozumianej przedsiębiorczości innowacyjnej – jego kolejnej pasji zawodowej.

W tym okresie powstał zespół osób, które potrafiły efektywnie współpracować przy realizacji kolejnych inicjatyw badawczych, projektowych i eksperckich, stając się z czasem uznanymi w kraju specjalistami z zakresu przedsiębiorczości, innowacji, transferu i komercjalizacji technologii oraz rozwoju regionalnego i lokalnego. Bez aktywnego udziału Krzysztofa, jego entuzjazmu i zaangażowania, czasu i energii, zdolności do przekonywania i tworzenia atmosfery współpracy (zwłaszcza niezapomnianych spotkań „przy ognisku”), kształtowanie dojrzałego zespołu trwałoby z pewnością znacznie dłużej i byłoby mniej efektywne.

Dwa z tych projektów są szczególnie warte odnotowania. Chodzi o projekty, którymi kierował Krzysztof, a które finansowane były ze środków Komitetu Badań Naukowych. Pierwszy z nich „Adaptacja nowoczesnych form transferu i komercjalizacji technologii, pobudzania przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych”, realizowany był w latach 1996 – 1998. W jego ramach dokonano oceny możliwości adaptacji w polskich warunkach rozwiązań instytucjonalnych stymulujących rozwój

przedsiębiorczości innowacyjnej uprzednio sprawdzonych w wysoko rozwiniętych krajach. Zakres prowadzonych prac obejmował szerokie spektrum zagadnień na pograniczu teorii i praktyki przedsiębiorczości i innowacji w kontekście stymulowania procesów rozwojowych. Warte podkreślenia jest nowoczesne ujęcie i omówienie światowych i krajowych tendencji we wspieraniu innowacji, przedsiębiorczości i transferu technologii oraz zaproponowana po raz pierwszy definicja i klasyfikacja sfery ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, która stosowana będzie później w krajowej literaturze ekonomicznej. Sformułowane wówczas pojęcie „ośrodki innowacji i przedsiębiorczości” nadało znaczenie systematyzujące dla różnego typu wyodrębnionych organizacyjnie jednostek działających na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i poprawy konkurencyjności, a za ich podstawową cechę uznano niekomercyjny charakter podejmowanych działań. Sfera ośrodków innowacji i przedsiębiorczości ze względu na realizowane funkcje, strukturę i posiadane zasoby została podzielona na trzy grupy: ośrodki szkoleniowo – doradcze, lokalne fundusze pożyczkowe i gwarancyjno – poręczeniowe oraz zorganizowane kompleksy gospodarcze⁶. Definicja i klasyfikacja ośrodków zostały zgodnie przyjęte w środowisku badaczy i specjalistów z przedsiębiorczości i innowacji.

Przedstawiono także studium funkcjonowania 55 technologicznych firm produkcyjnych na polskim rynku – jedno z pierwszych, tak obszernych i pogłębionych w polskim piśmiennictwie, opisujące motywy tworzenia i rozwoju, charakterystyki przedsiębiorców technologicznych, problemy związane z zarządzaniem, oraz bariery i potrzeby w zakresie wspierania rozwoju firm technologicznych.

Wyniki prac badawczych przedstawione zostały w książce *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa* (pod. red. K. B. Matusiaka i E. Stawasza) wydanej w 1998 roku przez Katedrę Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Książka ta licząca 339 stron była bardzo dobrze oceniona i obszernie cytowana przez wiele lat.

Drugi projekt naukowo – badawczy „Determinanty tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych” realizowany był w latach 1999 – 2001. Celem badań było określenie warunków oraz ocena możliwości powstania i rozwoju firmy innowacyjnej w polskich realiach gospodarczych i lokalizacyjnych. Zakres prowadzonych badań obejmował zarówno teorie zarządzania wzrostem firm i przedsiębiorczości indywidualnej, jak i ekonomii oraz teorie rozwoju regionalnego. Novum prezentowanego materiału było uzupełnienie modeli wzrostu firm z sektora MSP o kwestie roli innowacji oraz wpływ czynników zewnętrznych, w tym teorii sieciowych, środowiska innowacji i przedsiębiorczości w tworzeniu i wzroście innowacyjnych firm na przykładzie polskich regionów. Wkład Krzysztofa polegał na sformułowaniu w pełni już rozwiniętej definicji i zakresu działania oraz na klasyfikacji sfery

⁶ *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, op. cit. s. 124-125.

ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Dokonano także wyjaśnienia roli otoczenia instytucjonalnego oraz lokalnych systemów produkcyjnych w rozwoju małych firm innowacyjnych w Polsce.

Zwraca uwagę wnikliwa analiza i ocena roli instytucji pośrednictwa w dziedzinie innowacji, która na przełomie lat 90. i początku obecnego stulecia pełniła rolę pomostu między sferą badań a przemysłem. Przedstawiono także propozycje zmian w centralnej i regionalnej polityce innowacyjnej, postulujące m.in. wzmocnienie programów wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju MSP, uporządkowanie regulacji prawnych, rozwój sieci współpracy administracji samorządowej, instytucji B+R i instytucji pozarządowych oraz wsparcie dla sfery ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Wyniki prac badawczych zaprezentowane zostały w obszernej książce (399 stron tekstu) ⁷.

2.3.3. Szkoła wyższa w dobie rewolucji naukowo-technicznej, powiązania nauki z gospodarką

Rola uniwersytetu w gospodarce opartej na wiedzy, a zwłaszcza powiązania nauki z biznesem to trzeci wiodący nurt w badaniach naukowych prowadzonych przez Krzysztofa. Najpóźniejszy, lecz bardzo istotny, bo doprowadził do uzyskania tytułu naukowego doktora habilitowanego, a następnie do powołania Krzysztofa na stanowisko profesora nadzwyczajnego Uniwersytetu Łódzkiego.

Początkowo jego zainteresowania wspomnianą problematyką dotyczyły doświadczeń zagranicznych w dziedzinie wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości. Ich przegląd zawierała praca zbiorowa pod redakcją J. Gulińskiego i K. Zasiadłego, opublikowana w 2005 roku przez PARP⁸. Wraz z K. Zasiadłym Krzysztof opracował rekomendacje dotyczące kierunków rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Były one adresowane zarówno do środowisk naukowych, jak i przemysłu, instytucji otoczenia biznesu oraz polityków i ustawodawców.

W tym obszarze przydatne okazało się osobiste zaangażowanie Krzysztofa w zarządzanie szkołą wyższą. W latach 2002 – 2005 pracował jako nauczyciel akademicki na stanowisku profesora Wyższej Szkoły Ekonomiczno – Społecznej w Ostrołęce, a w okresie 2002 – 2004 pełnił funkcję jej rektora. W 2009 roku Krzysztof zaangażował się w dwa duże projekty dotyczące kluczowych obszarów funkcjonowania uczelni wyższych w Polsce. Został liderem zespołu, który zrealizował nowatorski projekt „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki” ⁹. Nie tylko koordynował projekt i redagował publikację prezentującą wyniki badań, ale również kierował kluczowym panelem tematycznym „Kadry (zawody) przyszłości”. W końcowych rekomendacjach znalazły się sugestie pod adresem

⁷ K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

⁸ J. Guliński, K. Zasiadły (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa, 2005.

⁹ K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa, 2009.

szkół wyższych, wskazujące m.in. na potrzebę:

- współpracy szkół wyższych z przedstawicielami biznesu i włączenia tych ostatnich w proces dydaktyczny;
- uwzględnienia w programach dydaktycznych szkoły wyższej umiejętności komunikowania się oraz adaptacji do szybko zmieniających się warunków;
- włączenia studentów w projekty badawcze realizowane we współpracy z przemysłem.

Kolejne badanie zrealizowane z udziałem Krzysztofa w 2009 r. dotyczyło postaw przedsiębiorczych w środowisku akademickim. Przeprowadzono je na próbie 454 studentów, doktorantów i pracowników naukowych z 44 uczelni z całego kraju ¹⁰. Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie propozycji konkretnych rozwiązań i działań w celu aktywizacji przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Krzysztof był odpowiedzialny za redakcję rozdziału zawierającego wspomniane rekomendacje. Lubił angażować się w zespołowe inicjatywy badawcze i dbał, by uzyskane wyniki nie pozostały jedynie na papierze, ale przekładały się na konkretne programy wdrożeniowe.

W pełni dojrzałą wizję roli współczesnego uniwersytetu Krzysztof przedstawił w obszernej monografii opublikowanej w 2010 r. przez Oficynę Wydawniczą SGH¹¹. Kluczowy jest Rozdział III pracy, gdzie prezentuje on własny, holistyczny model przedsiębiorczego uniwersytetu, którego ilustracją jest Diagram 1. Model ten definiuje pięć kluczowych obszarów funkcjonalnych (filarów) przedsiębiorczego uniwersytetu. Pierwszy to nowoczesny system zarządzania uniwersytetem, zorientowany na rozwijanie więzi z otoczeniem. Kolejne dwa filary dotyczą podstawowej funkcji edukacyjnej szkoły wyższej: elastyczne dostosowanie oferty edukacyjnej do zmieniających się potrzeb oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych studentów i absolwentów. Ostatnie dwa filary to klasyczne przejawy przedsiębiorczości akademickiej, przy czym autor oprócz tworzenia firm odpryskowych (spin-off) uwzględnił także kooperacyjne formy transferu technologii między szkołą wyższą a biznesem.

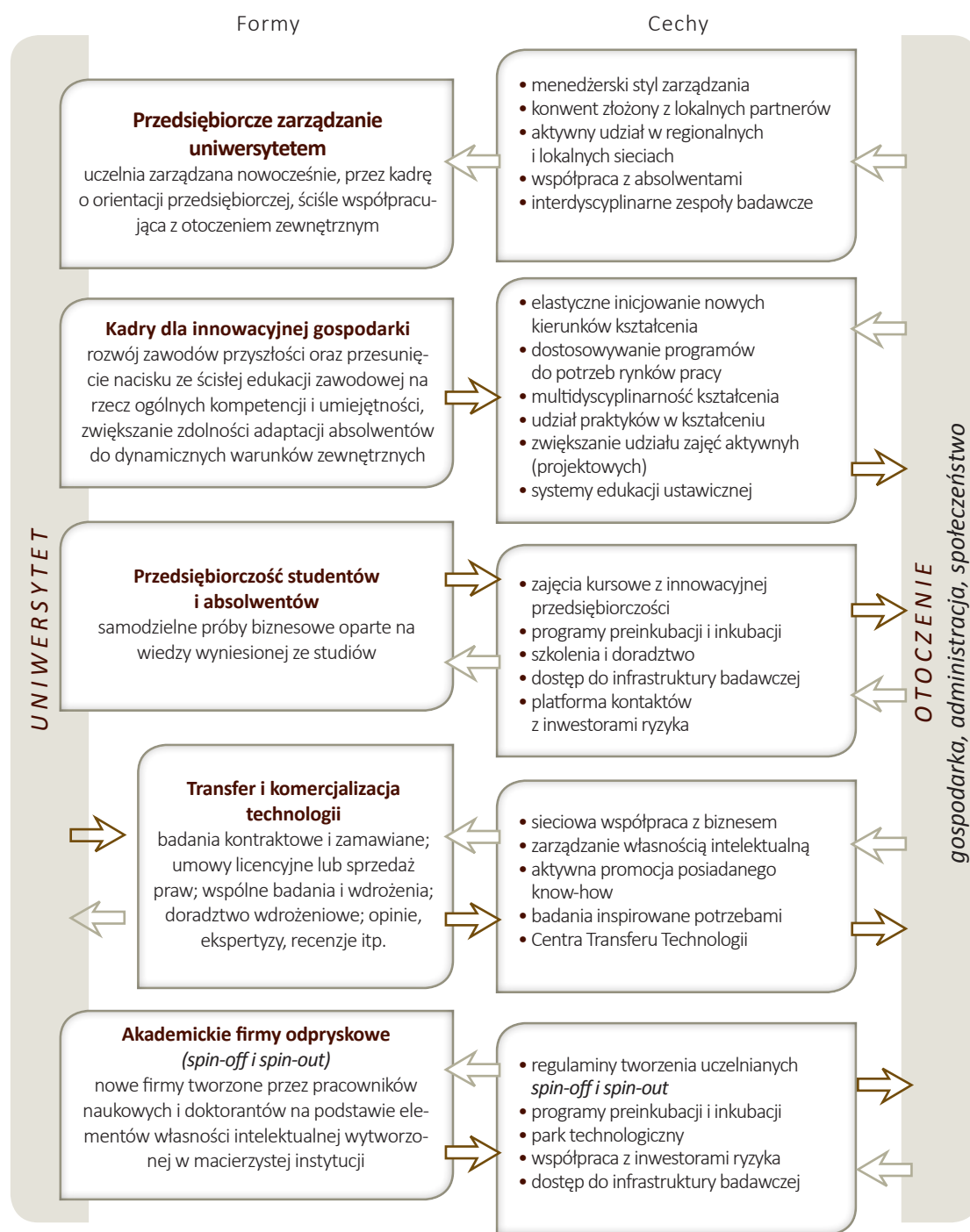
Kompleksowe, holistyczne podejście znalazło wyraz w zaproponowanym we wspomnianej monografii systemie wsparcia przedsiębiorczości akademickiej (Tabela 1), gdzie konkretne inicjatywy i działania zostały dostosowane do kolejnych pięciu etapów: popularyzacji przedsiębiorczości akademickiej, selekcji dla przedsiębiorczości, preinkubacji, inkubacji i akceleracji.

Wspomniana monografia stanowi zwieńczenie pierwszego etapu badań nad przedsiębiorczością akademicką w Polsce i rolę uniwersytetu w dobie rewolucji naukowo – technicznej. Zaproponowana holistyczna koncepcja miała znaczenie porządkujące i tworzyła solidne podstawy dla dalszych poszukiwań badawczych i programów wdrożeniowych.

¹⁰ G. Banerski, A. Gryzik, K.B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa, 2009.

¹¹ K. B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010.

Diagram 1. Funkcjonalne wymiary przedsiębiorczego uniwersytetu



Źródło: K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010, s. 182.

Tabela 1. Formy wsparcia na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorczości akademickiej

Cel/efekty	Realizator:	Odbiorcy:
Upowszechnienie podstawowej wiedzy i informacji o tworzeniu i rozwoju firmy oraz procesach innowacyjnych. Działania mają na celu pobudzenie zainteresowania studentów przedsiębiorczą ścieżką kariery zawodowej i dostarczenie podstawowej wiedzy i umiejętności, lecz niekoniecznie musi to prowadzić do decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej.	Katedry/centra przedsiębiorczości	Wszyscy studenci
Identyfikacja w środowisku akademickim osób o przedsiębiorczych predyspozycjach, dla których przygotowuje się ofertę dydaktyczną, pogłębiającą wiedzę w zakresie przedsiębiorczości. Rozwój proaktywnych zachowań przedsiębiorczych, akceptujących ryzyko.	Katedry we współpracy akademickim inkubatorem przedsiębiorczości	Wybrana grupa zainteresowanych i zadeklarowanych studentów oraz pracowników naukowych
Wyselekcjonowane pomysły są oceniane i doskonalone pod kątem szans rynkowych. Następuje dojrzwianie pomysłów biznesowych oraz ukształtowanie przyszłego przedsiębiorcy.	Akademicki inkubator, preinkubator	Potencjalni przedsiębiorcy spośród studentów, absolwentów i pracowników naukowych
Tworzenie firm przez studentów w oparciu o wiedzę zdobytą w trakcie studiów. Koncentracja usług i form wsparcia na etapie rozruchu biznesu.	Inkubator akademicki	Przedsiębiorcy spośród studentów i absolwentów
Tworzenie firm przez pracowników naukowych i doktorantów w oparciu o wyspecjalizowaną wiedzę zdobytą w trakcie projektów badawczych. Koncentracja usług i wyspecjalizowanych form wsparcia na etapie rozruchu technologicznego biznesu.	Inkubator technologiczny	Przedsiębiorcy spośród doktorantów i pracowników naukowych
Zwiększenie dynamiki rozwojowej nowych innowacyjnych przedsiębiorstw w oparciu o infrastrukturę i pakiet specjalistycznych usług. Stworzenie kreatywnego środowiska i interakcji biznesu ze światem nauki. Kreowanie warunków do budowy przewagi konkurencyjnej w wymiarze krajowym i globalnym.	Park technologiczny	Firmy o wysokim potencjale rozwoju

Źródło: K. B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010, s.228.

Dobrym przykładem może tu być kolejna monografia z udziałem Krzysztofa, podejmująca problematykę edukacji dla przedsiębiorczości akademickiej opracowana w 2011 roku¹². Opracowany przez niego wprowadzający rozdział *Geneza i formy przedsiębiorczości akademickiej* stanowił ramę koncepcyjną, w którą wkomponowane zostały bardziej szczegółowe rozważania, dotyczące różnych metod i form kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości w szkołach wyższych.

Monografia *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy* była podstawą do wszczęcia przewodu habilitacyjnego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w dniu 20 stycznia 2011 r. Mimo wysokich walorów samej pracy habilitacyjnej i olbrzymiego dorobku badawczego, było to dla Krzysztofa bardzo stresujące doświadczenie, zwłaszcza biorąc pod uwagę wcześniejszą, nieudaną próbę na Uniwersytecie Łódzkim w 2006 roku. Kolokwium habilitacyjne odbyło się dnia 12 marca 2012 roku. Krzysztof wyszedł zwycięsko z pierwszej części pytań i odpowiedzi. W drugiej części mógł się w pełni wykazać swą erudycją prezentując wykład *Współczesne formy Marshalowskiego dystryktu*. Według opinii wielu członków Rady, był to jeden z najlepszych wykładów habilitacyjnych wygłoszonych na SGH, w długoletniej historii tej uczelni.

Na podstawie uchwały Rady Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH o nadaniu Krzysztofowi tytułu naukowego doktora habilitowanego Senat Uniwersytetu Łódzkiego podjął uchwałę na podstawie której Rektor tegoż Uniwersytetu powołał Krzysztofa na stanowisko profesora nadzwyczajnego tej uczelni z dniem 1 lipca 2012 roku.



¹² J. Cieślík, J. Guliński, K. B. Matusiak, A. Skala-Poźniak, *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*, PARP, Warszawa, 2011.

2.4. Tworzenie metodologicznego, kadrowego i organizacyjnego zaplecza dla rozwoju studiów nad innowacjami jako wyodrębnionego kierunku badań w Polsce

2.4.1. Wprowadzenie

W ostatnich kilkudziesięciu latach obserwujemy dynamiczny rozwój interdyscyplinarnego kierunku badań, który określa się, jako studia nad innowacjami (innovation studies)¹³. Pojawił się szereg ośrodków badawczych podejmujących tę problematykę. W szybkim tempie rośnie liczba publikacji, a także wyspecjalizowanych czasopism naukowych. Wzrost zainteresowania naukowców wspomnianą problematyką obserwujemy także w Polsce, zwłaszcza w okresie ostatnich dwudziestu lat. Jednakże wysiłki badaczy z różnych ośrodków akademickich mają dość rozproszony charakter. Z tego względu warto przybliżyć działania Krzysztofa jako inspiratora i organizatora badań w zakresie studiów nad innowacjami.

2.4.2. Uporządkowanie aparatu pojęciowego w dziedzinie innowacji

Interdyscyplinarny charakter studiów nad innowacjami prowadzi do pewnego zamieszania pojęciowego, gdyż badacze wywodzący się z różnych dyscyplin naukowych nadają stosowanym pojęciom różne znaczenia. Dla badaczy spoza angielskiego obszaru językowego dodatkową trudność stanowi prawidłowe oddanie znaczenia określonych pojęć w tłumaczeniu na język rodzimy.

W 2005 roku Krzysztof wraz z grupą 13 współpracowników podjął się opracowania słownika pojęć z zakresu innowacji i transferu technologii. Jak pisał we wprowadzeniu do I edycji „Celem niniejszego słownika jest próba uporządkowania pojęć w dynamicznie rozwijającym się obszarze innowacyjności gospodarki, w powiązaniu z komplementarnymi pojęciami tradycyjnie ujmowanymi w kontekście polityki regionalnej, finansów, przedsiębiorczości i własności intelektualnej”¹⁴.

Pierwsza edycja słownika została wydana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2005 roku. Zawierała 105 haseł opracowanych przez 14 autorów – specjalistów z różnych dziedzin. Oprócz definicji przy każdym hasle zostało zamieszczone jego tłumaczenie na język angielski.

¹³ Por. J. Fagerberg, B. Verspagen, *Innovation studies—The emerging structure of a new scientific field*, *Research Policy* 38 (2009) 218–233; B. Godin, *Innovation Studies: The Invention of a Specialty*, *Minerva*, (2012), Vol. 50, Issue 4, pp 397–421.

¹⁴ *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa, 2005, s. 7.

Słownik okazał się „strzałem w dziesiątkę”, gdyż wychodził naprzeciw autentycznemu zapotrzebowaniu w kontekście dyskusji nad rolą innowacji w gospodarce opartej na wiedzy, która nasiliła się zwłaszcza po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Rychło pojawiła się potrzeba drugiej edycji, która ukazała się w 2008 roku. Zawierała dwukrotnie więcej haseł opracowanych przez 17 autorów. Trzecia, najbardziej obszerna edycja z udziałem 18 autorów, obejmująca 222 hasła, została wydana przez PARP w 2011 roku.

Krzysztof był redaktorem wszystkich edycji *Słownika*, jak również autorem znacznej liczby haseł. Jednakże jego rola znacznie wykraczała poza tradycyjną funkcję redaktora. Przygotowanie słownika zgodnie z przyjętym harmonogramem wydawniczym było nie lada wyzwaniem, biorąc pod uwagę fakt, że autorzy – specjaliści z różnych dziedzin - to ludzie na ogół bardzo zajęci, a w związku z tym, nie zawsze dostatecznie zdyscyplinowani. Jednak Krzysztof posiadał szczególny dar motywowania autorów haseł, którym trudno było się oprzeć jego ciepłej, pełnej empatii, a jednocześnie konsekwentnej perswazji.



2.4.3. Integracja kadry naukowej – cykl Szkół Letnich Innowacji

Kolejna inicjatywa podjęta przez Krzysztofa o nazwie „Szkoła Letnia Innowacji – budowa sieci partnerstwa na rzecz wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki” miała na celu integrację ogólnopolskiego środowiska badaczy specjalizujących się w szeroko rozumianej problematyce przedsiębiorczości innowacyjnej (Katedry Innowacji i Przedsiębiorczości). Były to cykliczne spotkania naukowe w formie warsztatów, organizowane w okresie letnim, najczęściej w uczelnianych ośrodkach wypoczynkowych, a więc w warunkach plenerowych.



Szkoła Letnia Innowacji, Nagórzyce 2007 r.



Szkoła Letnia Innowacji, Koszów 2008 r.

Oficjalnym sponsorem inicjatywy Letnich Szkół było Stowarzyszenie SOOIPP oraz Ministerstwo Gospodarki. Krzysztof, który w 2005 roku objął funkcję Prezesa Zarządu, wiązał inicjatywę Letnich Szkół z potrzebą wzmocnienia zaplecza badawczego Stowarzyszenia. Ciężar organizacji spoczywał na katedrach akademickich – gospodarzach kolejnych Szkół.



Szkola Letnia Innowacji, Koszelówka 2008 r.

W okresie 2006 – 2011 zorganizowano łącznie sześć Letnich Szkół Innowacji, które każdorazowo przyciągały kilkudziesięciu uczestników (Tabela 2).

Tabela 2. Cykl Letnich Szkół Innowacji

Lp.	Termin	Miejsce	Organizator
I	1 – 5 września 2006	Pobierowo	Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego
II	5 – 12 września 2007	Nagórzyce	Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego
III	5 – 10 września 2008	Warszawa, Koszelówka k. Łącka	Katedra Zarządzania Innowacjami SGH, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE
IV	4 – 8 września 2009	Ciążeń k. Słupcy	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM
V	9 – 14 września 2010	Pobierowo	Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego
VI	26 – 28 września 2011	Łódź/Rogów	Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego

Źródło: Opracowanie własne

Letnie Szkoły Innowacji trwały z reguły 3 – 5 dni, a rozciągnięcie omawianego problemu w czasie i plenerowe otoczenie stwarzały doskonałe warunki do swobodnej dyskusji i wymiany poglądów bez presji czasowej, jaka zazwyczaj towarzyszy uczelnianym konferencjom naukowym. Dyskusje były prowadzone nie tylko w ramach formalnych sesji, ale także podczas rozmaitych imprez integracyjnych.

Dla Krzysztofa było szczególnie istotne, by do badań nad innowacjami przyciągnąć najmłodszych adeptów nauki. Z tego względu gorąco zachęcał samodzielnych pracowników z różnych ośrodków akademickich, by zapraszali na Kuźnię Młodych Kadr Innowacji doktorantów, asystentów i adiunktów. Dla wielu z nich wygłoszenie referatu w trakcie Letniej Szkoły Innowacji było pierwszym wystąpieniem naukowym poza murami macierzystej uczelni.

Równolegle do programu stricte naukowego w ramach Letnich Szkół Innowacji organizowane były różnorodne warsztaty i panele, podczas których dyskutowano o tym, jak wprowadzić polską gospodarkę na innowacyjną ścieżkę rozwoju. Do tej części programu zapraszani byli przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej oraz instytucji otoczenia biznesu (inkubatorów, parków technologicznych, centrów transferu technologii).

Spotkania w ramach Letnich Szkół mają dobrą markę i na trwałe wpisały się w tradycję środowiska badawczy przedsiębiorczości innowacyjnej w Polsce. Uczestnikom akademickim tego typu dyskusje umożliwiały spojrzenie na problematykę innowacyjności z perspektywy polityki gospodarczej i naukowo-technicznej, a tym samym stanowiły bodziec do takiego ukierunkowania przyszłych badań, by lepiej odpowiadały one potrzebom praktyki.

2.4.4. Upowszechnienie wyników badań – Seria „SOOIPP Annual” w „Zeszytach Uniwersytetu Szczecińskiego”

Dynamiczny rozwój badań naukowych nad innowacyjnością na całym świecie w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat spowodował, że pojawiły się wyspecjalizowane czasopisma w tej dziedzinie. Ocenia się, że obecnie na całym świecie jest ponad 40 wyspecjalizowanych czasopism o uznanym statusie naukowym¹⁵.

Dorobek naukowy kolejnych Szkół Letnich Innowacji zwiększył zapotrzebowanie na upowszechnianie wyników badań. Co więcej, na dorocznych Konferencjach SOOIPP zaczęto prezentować referaty oparte na solidnych badaniach, które także zasługiwały na upowszechnianie. Stąd, kolejną inicjatywą Krzysztofa, wychodzącą naprzeciw temu zapotrzebowaniu, było uruchomienie wspólnie z Wydziałem Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego,

¹⁵ N. Franke, M. Schreier (2008), *A Meta-Ranking of Technology and Innovation Management/ Entrepreneurship Journals. Die Betriebswirtschaft* (2), s. 185 – 216.

specjalnych numerów (wydań) „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego” o wspólnej nazwie „SOOIPP Annual”, poświęconych szeroko pojętej problematyce innowacji. Inicjatywa ta mogła się ona powieść dzięki osobistemu zaangażowaniu i determinacji Profesora Uniwersytetu Szczecińskiego, dr hab. Piotra Niedzielskiego.

Od 2006 roku łącznie opublikowano siedem roczników „SOOIPP Annual” (w tym ostatni, wydany w 2012 r., w czterech tomach). Jak pokazuje Tabela 3., w kolejnych wydaniach wyraźnie zwiększała się liczba referatów oraz ich objętość. Zwłaszcza dla młodej kadry naukowej zajmującej się problematyką innowacji otworzenie tego kanału publikacji miało bardzo duże znaczenie. Istotny był także fakt, że „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” znajdowały się na liście czasopism punktowanych MNiSW.

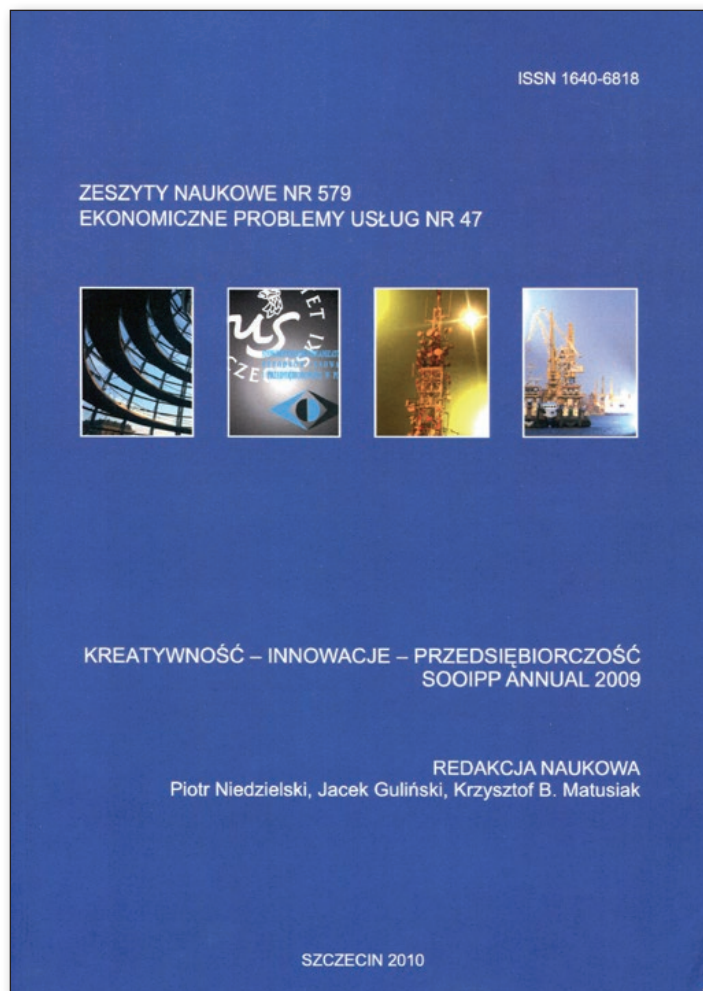


Tabela 3. Wydania specjalne „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego SOOIPP Annual”

Nazwa	Rok wydania	Wiodący temat	Redaktorzy	Liczba artykułów	Objętość (str.)
„SOOIPP Annual 2006”	2006	Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości	Grzegorz Gromada, Małgorzata Matusiak, Magdalena Nowak.	17	263
„SOOIPP Annual 2007”	2007	Nauka – Innowacje – Gospodarka	Piotr Niedzielski, Jacek Guliński, Edward Stawasz.	34	469
„SOOIPP Annual 2008”	2007	Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy	Piotr Niedzielski, Krystyna Poznańska, Edward Stawasz.	33	330
„SOOIPP Annual 2008”	2009	Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość	Piotr Niedzielski, Krzysztof Poznańska, Krzysztof B. Matusiak.	29	394
„SOOIPP Annual 2009”	2010	Kreatywność – Innowacje – Przedsiębiorczość	Piotr Niedzielski, Jacek Guliński, Krzysztof B. Matusiak.	36	435
„SOOIPP Annual 2010”	2011	Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy	Piotr Niedzielski, Krzysztof B. Matusiak.	18	297
„SOOIPP Annual 2011”	2012	Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach, tom 1	Jacek Buko, Wojciech Downar, Paweł Głodek.	16	304
„SOOIPP Annual 2011”	2012	Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w kontekście regionalnym i sektorowym, tom 2	Jacek Buko, Tomasz Norek, Edward Stawasz.	13	224
„SOOIPP Annual 2011”	2012	Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, tom 3	Jacek Buko, Piotr Niedzielski, Anna Rogut.	14	297
„SOOIPP Annual 2011”	2012	Otoczenie instytucjonalne jako stymulator procesów B+R innowacji w gospodarce, tom 4	Jacek Buko, Krzysztof B. Matusiak, Piotr Niedzielski.	15	304

Źródło: Opracowanie własne

Krzysztof był współredaktorem kilku edycji „SOOIPP Annual”, ale podobnie jak w innych zespołowych inicjatywach naukowych i wydawniczych, omawianych wcześniej, jego rola znacznie wybiegała poza funkcję redakcyjną. Po pierwsze, bardzo zachęcał wszystkich do składania tekstów do kolejnych wydań „SOOIPP Annual”. Natomiast ci, którzy podjęli takie zobowiązanie, a nie wywiązali się z niego w terminie mogli liczyć na eleganckie, acz zdecydowane „przypomnienia”.

W trakcie nieformalnych dyskusji w gronie badaczy innowacyjnej przedsiębiorczości wskazywał na potrzebę zrobienia następnego kroku – uruchomienia, wzorem innych krajów, dedykowanego czasopisma o wysokiej randze naukowej, poświęconego w całości szeroko pojętej problematyce innowacji. Niestety tej inicjatywy nie zdążył już zrealizować.

2.5. Podsumowanie

Z syntetycznego przeglądu dorobku naukowego wyłania się sylwetka badacza niezmiernie aktywnego i pracowitego. Podejmującego konsekwentnie problematykę wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości, która nadal odgrywa kluczową rolę w warunkach polskiej gospodarki przechodzącej okres transformacji ustrojowej, gdzie równolegle dokonują się jakościowe zmiany związane z wykorzystaniem innowacji, jako kluczowego czynnika rozwoju gospodarczego.

Jednocześnie Krzysztof jawi się jako badacz, który szczególną wagę przykładął do wdrożenia wyników badań do praktyki gospodarczej. Już na początku lat 90. Krzysztof posiadał szeroką wiedzę o efektywnych instrumentach wspierania innowacji i przedsiębiorczości, wdrażanych w krajach zachodnich. Jego determinacja i wytrwałość, by przenosić najlepsze praktyki na polski grunt niewątpliwie zaważyła na kształcie przyjętych rozwiązań w naszym kraju, w szczególności w sferze organizacji i funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu.

Krzysztof posiadał rzadki dar zarażania innych swoją pasją i zaangażowaniem. Był mistrzem pracy zespołowej; organizował liczne zespoły badawcze i eksperckie. Miał jednocześnie perspektywiczną wizję rozwoju, interdyscyplinarnych badań nad innowacjami, których wyniki wpływałyby na praktykę gospodarczą. Bardzo wiele udało mu się osiągnąć. Dla liczного grona współpracowników stanowi to szczególne wyzwanie, by kontynuować Jego dzieło nagle przerwane 16 lipca 2012 roku.

3. Dokonania w kreowaniu przedsiębiorczości i inicjatyw lokalnych, aktywność w Stowarzyszeniu Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce



Poza działalnością naukową Krzysztof angażował się w różnorodne przedsięwzięcia w jakiejś części związane z jego naukowymi zainteresowaniami. Był wielkim entuzjastą społecznej aktywności i żywo interesował się oraz wspierał wszystkie inicjatywy, które miały w sobie pierwiastek społeczny.

Fascynacja innowacyjnością i infrastrukturą wsparcia jej rozwoju początku lat 90., Jego zaangażowanie we współtworzenie Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości (SOOIPP) w 1992 roku – w czasie, kiedy słowo „innowacja” w warunkach polskiej gospodarki miało marginalne znaczenie – było zaczątkiem aktywnego działania na rzecz rozwoju infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości i innowacji w Polsce i w krajach ościennych.

Krzysztof był aktywnie zaangażowany w działalność SOOIPP od samego początku jego istnienia, pełniąc najpierw funkcje w zarządzie, a następnie przez dwie i pół kadencji (ok. 10 lat) będąc Prezesem Zarządu Stowarzyszenia. W pierwszym okresie w dużej mierze przyczyniał się do wytyczania kierunków działania i inicjował wiele „sooippowych” aktywności. Jego inicjatywy były zawsze skierowane w przyszłość, choć jednocześnie wychodziły naprzeciw aktualnym potrzebom ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, wplatając się w główne kierunki polityki rozwoju gospodarczego.

SOOIPP pod jego kierownictwem nabrał szerszego niż środowiskowy, wymiaru, a działania badawcze i eksperckie w zakresie innowacyjności i rozwoju infrastruktury wsparcia, opracowywanie, publikacja i upowszechnianie raportów o działalności ośrodków przyczyniły się do wzmocnienia pozycji Stowarzyszenia. Z czasem SOOIPP stał się istotnym partnerem społecznym dla decydentów kreujących i realizujących politykę rozwoju gospodarczego.

Do szczególnych elementów wyróżniających aktywność SOOIPP w środowisku instytucji otoczenia biznesu należy zaliczyć wieloletnią tradycję organizacji dorocznych konferencji. Te przedsięwzięcia o typowo środowiskowym charakterze, poruszające tematy aktualnie istotne dla ośrodków innowacji i przedsiębiorczości na stałe wpisały się kalendarz imprez ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Okresowo SOOIPP zwiększał swoją aktywność w zakresie działań na rzecz integracji środowiska ośrodków innowacji i przedsiębiorczości poprzez organizację nawet dwóch konferencji tematycznych rocznie. Zawsze były one ukierunkowane na aktualne problemy instytucji wsparcia lub przygotowywały je do nadchodzących zmian.

Takie podejście było ogólnie akceptowane przez przedstawicieli tych instytucji. Pomimo konieczności ponoszenia opłat za uczestnictwo licznie uczestniczyli w tych spotkaniach. Tradycją organizacji takich spotkań była też chęć włączenia członków w realizację inicjatyw Stowarzyszenia i umożliwienie ośrodkom zostania współgospodarzami i gospodarzami konferencji SOOIPP. Krzysztof był inicjatorem tego rozwiązania. Bardzo szybko uzyskało ono aprobatę środowiska.



XVIII Doroczna Konferencja SOOIPP, Toruń 2007 r.

Prawie od początku stałym elementem Konferencji były szkolenia przedkonferencyjne, zawsze cieszące się dużym zainteresowaniem pracowników i zarządzających ośrodkami.

Były one okazją do nabycia nowej wiedzy i umiejętności, ale też do podzielenia się doświadczeniami z bieżącej pracy z przedsiębiorcami i rozwiązywaniu problemów w działalności ośrodków.

Konferencje były też okazją do spotkania wielu przyjaciół i znajomych oraz do nawiązania nowych znajomości. Częstokroć owocowały pomysłami na nowe wspólne projekty, których realizacja przynosiła korzyści wszystkim zaangażowanym instytucjom.



XX Doroczna Konferencja SOOIPP, Gdynia 2009 r.



XX Doroczna Konferencja SOOIPP, Gdynia 2009r.

Rozwijane kontakty międzynarodowe zarówno z ekspertami europejskimi poprzez ścisłą współpracę z nieformalną grupą ekspercką SPICE (od 2001 roku), jak i z partnerami z krajów Europy Wschodniej (Białorusi, Ukrainy, Rosji, Łotwy i Estonii), ale również Azji Centralnej (Kazachstanu, Tadżykistanu) owocowały uczestnictwem ich przedstawicieli w tych spotkaniach, czyniąc przedsięwzięcia międzynarodowymi nie tylko z nazwy.

Krzysztof był inspiratorem wielu przewodnich tematów konferencyjnych, ale również niestrudżonym organizatorem tych spotkań. Jego głównym dążeniem poza stroną merytoryczną tych spotkań była dbałość o stworzenie przyjacielskiej atmosfery pozwalającej uczestnikom uczestnikom spotkania prawdziwie się zintegrować.



XXI Doroczna Konferencja SOOIPP, Wrocław 2010



XXII Doroczna Konferencja SOOIPP, Gliwice 2011 r.

Lata 1990 – 1995

To okres pracy nad doktoratem i przygotowania do obrony pracy doktorskiej, ale jednocześnie zaangażowanie się w dwa duże projekty, które w konsekwencji miały bardzo istotny wpływ na jego aktywność przez następne dwadzieścia lat.

Pierwszym z nich było współdziałanie wraz z grupą entuzjastów przy powołaniu do życia i uruchomienia działalności SOOIPP. W gronie osób decydujących o kierunkach polityki, jak również wśród aktywnych działaczy instytucji wsparcia, stopniowo dojrzewała koncepcja powołania stowarzyszenia jako platformy gromadzenia i wymiany doświadczeń. Na trzeciej dorocznej konferencji „Rola ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym oraz promocji małych i średnich przedsiębiorstw” w październiku 1992 r., 32 przedstawicieli inkubatorów przedsiębiorczości, nauki, instytucji rządowych i samorządowych powołało do życia Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Przyjęto formułę stowarzyszenia osób fizycznych. Za program Stowarzyszenia uznano „Program działania w zakresie rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości, centrów innowacji i przedsiębiorczości, parków technologicznych i naukowych w Polsce w latach 1991-1995”. Został on przyjęty na II dorocznej konferencji w Czerniejewie w 1991 r. W skład władz zostali wybrani: Zarząd – Krzysztof Zasiadły (Prezes), Zbigniew Pluta i Jerzy Sękiewicz (Wiceprezesi), Barbara Listkiewicz – Charuba (Sekretarz), Krzysztof Matusiak (Skarbnik). Ko-

misja Rewizyjna: Maria Fic (Przewodnicząca), Karol Lityński, Jan Mertl, Szymon Różański, Andrzej Koschmider. Prezesami byli kolejno: Krzysztof Zasiadły (1993 – 1999); Jacek Guliński (1999 – 2005), Krzysztof B. Matusiak, (2005 – 2012). Krzysztof był jednym z członków założycieli Stowarzyszenia, od początku mocno zaangażowanym w jego aktywność.

Drugim obszarem aktywności poza uczelnią było prawie 4-letnie zaangażowanie w realizację ogólnopolskiego „Projektu rozwój małej przedsiębiorczości – TOR #10”, składowego elementu Ogólnokrajowego Projektu Promocja Zatrudnienia i Rozwój Służb Zatrudnienia, finansowanego ze środków uzyskanych przez Polskę w ramach pożyczki z Banku Światowego. Głównym celem Projektu było stworzenie w Polsce systemu instytucji aktywnie wspierających przedsiębiorczość, ukierunkowanego na organizację pomocy osobom pozostającym bez pracy, zagrożonym jej utratą oraz szukającym swojej życiowej szansy poprzez założenie własnej małej firmy. Realizatorem programu było Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, korzystające z pomocy technicznej Uniwersytetu Stanowego Ohio w USA.

Przy współpracy krajowych i zagranicznych ekspertów w ramach projektu wypracowany został modelowy system pełnej obsługi nowo powstającej firmy w układzie lokalnym, oparty na trzech typach ośrodków innowacji i przedsiębiorczości: ośrodku szkoleniowo-doradczym, funduszu pożyczkowym, inkubatorze przedsiębiorczości.

Zadaniem tworzonych w organizacjach pozarządowych komponentów pomocy w samozatrudnieniu była realizacja wzajemnie uzupełniających się funkcji w zintegrowanym procesie promocji przedsiębiorczości: od konsultacji, szkoleń i doradztwa, poprzez preferencyjne pożyczki, po oferty lokalowe o określonym standardzie i wyposażeniu. Przy konstruowaniu modelu wykorzystano doświadczenia ze Stanów Zjednoczonych, jak również bogate doświadczenia Banku Światowego w realizacji podobnych projektów w różnych krajach Azji, Ameryki Łacińskiej i Afryki. Pomocne okazały się też niektóre doświadczenia krajowe z początku lat dziewięćdziesiątych.

Lata 1996 – 2000

Projekt początkowo zaplanowany na nie więcej niż 65 ośrodków wsparcia w procesie realizacji rozwinął się do 136 komponentów w 73 instytucjach zlokalizowanych na obszarze całego kraju. Niezbyt liczna grupa ekspertów projektu (w pierwszej fazie kilkanaście osób, a pod koniec projektu zaledwie kilka), pełniła funkcje doradcze i kontrolne w procesach realizacji podjętych przez instytucje wsparcia zadań, wizytując je i na miejscu pracując z lokalnymi liderami i zespołami.

Był to okres niekończących się podróży i zbierania wiedzy oraz ogromnej ilości doświadczeń przez ekspertów. Krzysztof był tym, który czas ten wykorzystał do zbudowania podstawy do dalszych działań w zakresie budowy infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości.

Początek okresu 1996 – 2000, to wciąż jeszcze praca w TOR#10, ale już od końca 1995 roku pojawiają się nowe kierunki działania. Są to przede wszystkim aspekty innowacyjności i transferu technologii w polskich firmach oraz koncepcje finansowania tych procesów opracowywane w zespołach eksperckich na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Przemysłu i Handlu czy też Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.



Jedno z licznych spotkań z przedstawicielami ośrodków w ramach projektu „TOR#10”, Jachranka 1998 r.

W tym czasie powstało również wiele ekspertyz i opracowań pod kierownictwem Krzysztofa lub przy jego czynnym udziale. W pierwszej kolejności dotyczyły one zagadnień rozwoju infrastruktury wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i obejmowały rozległe analizy lokalnych systemów



Zespół ekspertów projektu „TOR#10”, Warszawa 1997 r.

wspierania przedsiębiorczości, konstrukcji działania poszczególnych ich elementów (parków, inkubatorów, ośrodków doradczo-szkoleniowych i funduszy pożyczkowych). Drugim kierunkiem były zagadnienia innowacyjności zarówno w szerokim aspekcie rozwoju gospodarki narodowej jak i tworzenia narzędzi jej wspierania.

Lata dziewięćdziesiąte to również początek rozwoju koncepcji stworzenia bazy danych Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce oraz prowadzenia analiz w zakresie ich rozwoju i ewolucji w działaniu. Pojawił się pierwszy raport pod redakcją K. B. Matusiaka i K. Zasiadłego *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Inkubatory przedsiębiorczości, centra technologiczne, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, SOOIPP – Raport 1995* wydany przez Łódzką Fundację Inkubator. Kolejne publikacje w tym obszarze zostały przygotowane i wydane we współpracy SOOIPP z Ministerstwem Pracy i Polityki Socjalnej w ramach „Projektu rozwoju małej przedsiębiorczości TOR#10”, w latach 1998 i 2000. Od tego czasu co 2 lata grupa ekspertów SOOIPP pod kierownictwem Krzysztofa prowadziła badanie ośrodków i opracowywała analizy dotyczące rozwoju infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości.



Lata 2001 – 2005

Początek nowego wieku to w aktywności Krzysztofa okres rozwijania wiedzy w zakresie instytucji wsparcia biznesu z ukierunkowaniem na wspieranie innowacyjności oraz podjęcia prac nad próbą zdefiniowania metod oceny efektywności ich działania. Okazuje się, że zagadnienia te nie są wcale proste i sporo czasu zajmuje wypracowanie narzędzi oddających specyfikę tego obszaru aktywności. W tym czasie SOOIPP przy aktywnym uczestnictwie Krzysztofa angażuje się w szereg projektów badawczych we współpracy z Komitetem Badań Naukowych w określaniu determinant tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych (1999 – 2001), Ministerstwem Pracy i Gospodarki w zakresie wyselekcjonowania czynników sukcesu wybranych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (2001) oraz benchmarkingowej koncepcji badania efektywności instytucji innowacji i transferu technologii (2005). Na koniec tego okresu we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości dokonał analizy krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii (2005).



Wyprawy ukraińskie, lata 2005-2007

W rezultacie tych działań pojawiają się nowe publikacje będące materializacją prowadzonych działań i dające nowe impulsy do rozwoju i kształtowania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej powstają dwa opracowania skierowane do pracowników służb zatrudnienia ukierunkowane na wzmocnienie współpracy pomiędzy ośrodkami a administracją publiczną. Są to dwie pozycje poradnikowe: *Wspieranie małej i średniej przedsiębior-*

biorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (2004) i *Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes. Vademecum przedsiębiorczości*, (2005) opracowane przez dwoje autorów: K. B. Matusiaka i M. Mażewską.

Jednak teraźniejszość tylko w części zajmuje uwagę Krzysztofa. Myślenie perspektywiczne przejawia się między innymi w rozważaniach nad instrumentami transferu i pobudzania innowacyjności krajowych podmiotów gospodarczych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej. Opracowanie na ten temat wydała Łódzka Fundacja Inkubator w roku 2001.

Zebrane przez środowisko w ciągu kilku poprzednich lat wiedza i doświadczenie zaczynają też powoli być upowszechniane za naszą wschodnią granicą. Przy wykorzystaniu środków pomocowych na projekty z udziałem partnerów ze wschodu zostaje nawiązana współpraca w ramach dwóch projektów finansowanych ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych: Współpracy na Rzecz Rozwoju Ukraińskiej Gospodarki poprzez Regiony (2004) oraz Budowania Przyjaznych Warunków dla Rozwoju Innowacyjnych Przedsiębiorstw Ukrainy poprzez Mechanizmy Regionalne (2005).

Projekty służą nie tylko upowszechnianiu doświadczeń członków i ekspertów SOOIPP, ale również nawiązywaniu nowych kontaktów, wymianie doświadczeń i budowaniu infrastruktury wsparcia na wschodzie. Wiele zawartych wtedy znajomości procentowało obu stronom na lata.



Wyprawy ukraińskie, lata 2005 – 2007

Lata 2006–2012

Okres po wejściu Polski do Unii Europejskiej postawił zarówno przed środowiskiem ośrodków innowacji przedsiębiorczości, jak i przed SOOIPP bardzo poważne wyzwania. Przed Krzysztofem jako prezesem Zarządu również pojawiły się nowe zadania ukierunkowane na bardzo szybki rozwój infrastruktury wsparcia i stymulowanie innowacji w gospodarce.

To Krzysztof był organizatorem prac licznych zespołów eksperckich realizujących zarówno zadania badawcze, jak i koncepcyjne tak w obszarze instytucji otoczenia biznesu, jak i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw i transferu technologii. Dzieliąc tę aktywność na dwa podstawowe kierunki, do najważniejszych prac można zaliczyć:

Rozwój instytucji wsparcia:

- koncepcja funkcjonowania Inkubatora Technologicznego w Toruniu, FAIP, Warszawa 2010,
- pilotaż benchmarkingu parków technologicznych w Polsce, PARP, Warszawa 2009,
- wykonanie wstępnego studium wykonalności dla projektu kluczowego Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, 2009,
- analiza subregionu kaliskiego pod kątem lokalizacji i funkcjonowania Centrum Zaawansowanych Technologii, Wielkopolski Urząd Marszałkowski, Kalisz – Łódź – Poznań – Warszawa, listopad 2008,
- analiza funkcjonalno – użytkowa Parku Technologicznego w Luboniu, Wielkopolski Urząd Marszałkowski, Kalisz – Łódź – Poznań – Warszawa, listopad 2008,
- pakiet usług dla przedsiębiorców w II etapie rozwoju Parku Naukowo – Technologicznego Polska – Wschód w Suwałkach, SOOIPP, Warszawa, wrzesień 2008,
- wspomaganie zarządzania i funkcjonowania oraz przygotowanie założeń dla rozwoju Parku Naukowo–Technologicznego Polska – Wschód w Suwałkach w etapie II, Warszawa, wrzesień 2008,
- utworzenie Puławskiego Parku Naukowo – Technologicznego i przygotowania terenów inwestycyjnych. Wstępne studium wykonalności projektu, Urząd Miasta Puławy, Łódź – Warszawa maj 2008,
- akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Świętokrzyskiej – Studium Wykonalności, Politechnika Świętokrzyska, SOOIPP, Kielce – Łódź – Warszawa 2008,
- najlepsze praktyki funkcjonowania parków technologicznych wraz z rekomendacjami dla Dolnośląskiego Parku Technologicznego, Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Wałbrzych 2008,
- koncepcja programowa Kieleckiego Inkubatora Technologicznego, Urząd Miasta Kielce, Kielce – Warszawa – Łódź – Poznań, maj 2007,
- analiza prawno-ekonomiczna Kieleckiego Inkubatora Technologicznego, Urząd Miasta Kielce, Kielce – Warszawa – Łódź – Poznań, maj 2007,

Innowacyjność i transfer technologii

- „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki”, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, 2008 – 2009 (lider projektu);
- Przedsiębiorczość Akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi”, SMG/KRC Poland Media na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, 2008 – 2009 (lider projektu);
- Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce” Inicjatywa Wspólnotowa IQUAL, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2005 – 2007, kierownik projektu: prof. dr hab. Elżbieta Kryńska (wiodący ekspert);
- „Metody kwantyfikacji wytyczonych celów transferu technologii, opracowanie systemu wskaźników” w ramach Wieloletniego Programu Rządowego „Doskonalenie systemów rozwoju innowacyjności w produkcji i eksploatacji w latach 2004 – 2008” Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut badawczy (z-ca kierownika tematu).
- metody i instrumenty aktywizacji przedsiębiorczości technologicznej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Łódź – Warszawa 2006,
- analiza sektora B+R pod kątem identyfikacji kluczowych kierunków i technologii, których pozyskanie i rozwój pozwolą Polsce na zyskanie technologicznej i gospodarczej przewagi, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Łódź – Warszawa 2006,
- wspieranie mobilności naukowców między sektorem nauki i gospodarki w Polsce, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Łódź- Warszawa 2006,
- inwentaryzacja opracowań i badań sektora B+R, MSP i instytucji otoczenia biznesu w województwie mazowieckim pod kątem wykorzystania w ramach prac nad Regionalną Strategią Innowacji, Mazowiecki Urząd Marszałkowski, Warszawa 2006.

W prace badawcze i eksperckie zaangażowanych było na przestrzeni kilkunastu lat ponad 150 osób ze środowiska naukowego wielu ośrodków w Polsce m. in. Łodzi, Warszawy, Wrocławia, Szczecina, Gdańska, praktyków- przedstawicieli ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, członków SOOIPP, urzędników administracji publicznej i przedstawicieli samorządu terytorialnego i gospodarczego. Formuła Stowarzyszenia świetnie sprawdziła się w tego typu aktywnościach, pozwalając możliwie najlepiej wykorzystać potencjał wiedzy i doświadczenia wielu osób reprezentujących często bardzo odległe od siebie środowiska.

W tym czasie SOOIPP wraz z jego Prezesem realizowali kolejne ważne dla środowiska projekty. W latach 2006 – 2007 kontynuowano współpracę zagraniczną w ramach projektów: „Liderzy przed-

siębiorczości akademickiej” i „Podniesienie zdolności administracji regionalnej na Ukrainie w zakresie strategicznego zarządzania regionem” finansowanych ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Krzysztof był jednym z wiodących ekspertów i jednocześnie kierownikiem tych projektów.

Rok 2005 w aktywności Krzysztofa w obszarze działań SOOIPP można uznać za przełomowy. Pojawiają się nowe inicjatywy, na które Stowarzyszenie szuka finansowania. Pierwszą z nich jest idea Szkoły Letniej, której koncepcja spotkała się z przychylnością zarówno środowiska naukowego, jak i Ministerstwa Nauki, które uznając wartość kontaktów między teoretykami i praktykami, dofinansowywało przez kilka lat spotkania młodych naukowców i praktyków z obszaru infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości. Szkoła Letnia Innowacji odbywała się zawsze w pierwszej połowie września.



Szkoła Letnia Innowacji, Pobierowo 2005 r.



Szkoła Letnia Innowacji, Pobierowo 2005 r.

Każde takie spotkanie owocowało nie tylko wymiernym rezultatem w postaci opracowanych przez naukowców referatów, zweryfikowanych metodycznie i merytorycznie w trakcie prezentacji przed uczestnikami szkoły, ale również kontaktami ze środowiskiem instytucji realnie współpracujących z przedsiębiorcami. Dla młodych ekonomistów była to wartość nie do przecenienia. Każda Szkoła Letnia to również kolejny zbiór artykułów wydawanych przez SOOIPP wspólnie z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego pod nazwą „SOOIPP Annual”.



Szkoła Letnia Innowacji, Nagórzyce 2007 r.



Szkoła Letnia Innowacji, Koszówka 2008 r.

Kolejnym obszarem aktywności podjętej z inicjatywy środowiska ośrodków było rozpoczęcie prac nad stworzeniem bazy danych firm lokatorów w parkach i inkubatorach technologicznych w 2009 roku. Prace podjął zespół ekspertów SOOIPP tworząc koncepcję i podstawowe narzędzia do prowadzenia badań. Projekt ten był rozwijany przez SOOIPP i po dwóch latach uzyskał wsparcie w ramach programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Kreator innowacyjności”.

W rok później uruchomiony zostaje kolejny projekt pod nazwą „Innofirma – Parkowe Orły” inicjujący promowanie przez SOOIPP firm o dużym potencjale rozwojowym, wyróżniających się innowacyjnością. To kolejne działanie na rzecz upowszechniania potencjału rozwojowego ośrodków innowacji i ich klientów, które bardzo promował Krzysztof.

Największym jednak wyzwaniem dla Stowarzyszenia i jednocześnie dla jego prezesa okazało się przystąpienie do realizacji Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu, realizowanej na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Było to prawie trzyletnie przedsięwzięcie badawczo – informacyjno – networkingowe, na które środowisko ośrodków czekało od czasu projektu „TOR#10”, czyli 14 lat.

Ogromny wysiłek koncepcyjny, organizacyjny i wydawniczy skoncentrowany w tych kilkudziesięciu miesiącach został wykonany przez zespół konsorcjum złożony z Fundacji Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, SOOIPP, firmy szkoleniowo – doradczej – PSDB spółki z o. o. – oraz Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii.



W przerwie obrad grupy ekspertów BIOS Raszyn, Kwiecień 2010 r.

Stowarzyszenie SOOIPP odpowiadało w nim przede wszystkim za:

- bardzo szeroki zakres analizy stanu prawa i organizacji systemu transferu technologii oraz opracowanie raportu wytyczającego kierunki zmian legislacyjnych zapewniających lepsze warunki dla rozwoju innowacyjnej gospodarki,
- opracowanie 25 tematów najważniejszych dla ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w formie poradników, broszur, materiałów audio i video oraz prezentacji multimedialnych.

Koordynacja merytoryczna tych prac w kilkunastoosobowym zaledwie zespole, przy jednoczesnej współpracy z kilkudziesięcioma autorami pracującymi pod presją czasu, wyznaczoną terminami umownymi stanowiła ogromne obciążenie psychiczne i fizyczne. Prace merytoryczne obejmowały eksperckie spotkania konsultacyjne, opracowanie 25 publikacji książkowych, kilkanaście audycji słownych i wideo oraz prezentacji multimedialnych na tematy istotnie ważne dla Ośrodków Innowacji. Stanowiły one potężną dawkę wiedzy o zasadach funkcjonowania i rozwoju ośrodków. Krzysztof sam był twórcą trzech dużych opracowań i recenzentem kolejnych trzech.

Jednak efekt zadowolił zarówno zamawiającego – Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, jak i odbiorców, którzy często sięgają do materiałów przygotowanych w ramach inicjatywy. Na pozostałe działania w ramach inicjatywy już nie starczało Krzysztofowi czasu, nawet nie angażując się osobiście, służył kontaktami do ekspertów mogących realizować wyjazdy studyjne i spotkania informacyjne dla kadr ośrodków innowacji i przedsiębiorczości.

We wszystkie wyżej przedstawione działania wplecione były kolejne doroczne konferencje SOOIPP, które zawsze były dla Krzysztofa ważnym wydarzeniem. W tym okresie tematyka konferencji koncentrowała się na obszarach będących w centrum zainteresowania zarówno Krzysztofa, jak i całego środowiska, czyli na internacjonalizacji przedsiębiorczości opartej na wiedzy oraz szeroko rozumianej przedsiębiorczości akademickiej. Konferencje dawały możliwość spotkania znajomych z całego kraju, uczestniczenia w dyskusjach, a czasem i sporach dzielących środowisko oraz nabywania nowej wiedzy o rozwoju inicjatyw w zakresie infrastruktury. Gawędy z Krzysztofem w trakcie słynnych wieczorów konferencyjnych zawsze miały niepowtarzalny klimat.

Poza tymi działaniami na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat Krzysztof był zaangażowany w prace licznych gremiów opiniotwórczych i doradczych na poziomie krajowym, służąc swoją wiedzą i doświadczeniem decydentom w budowie nowych koncepcji rozwoju regionalnego i infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości. W ostatnim czasie był członkiem rady naukowej przy prezesie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Krzysztof z natury był społecznikiem. Każda inicjatywa, lokalna czy regionalna, służąca rozwojowi była mu bliska. Współdziałanie z ludźmi w wymyślaniu i tworzeniu nowych rozwiązań było dla niego źródłem nie tylko osobistego rozwoju, ale również ogromnej satysfakcji. W Polsce działa z powodzeniem kilkadziesiąt ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, które w pewnym momencie korzystały z pomocy eksperckiej lub organizacyjnej Krzysztofa.

4. Aktywność na rzecz małej ojczyzny



W działania lokalne szczególnie silnie zaangażował się ponad 15 lat temu, kiedy korzystając z wiedzy i doświadczeń w pracy naukowej, z doświadczenia w pracy w Banku Światowym oraz z zainteresowania tematyką rozwoju przedsiębiorczości i instytucji wsparcia, przekonał kilkunastu mieszkańców gminy Puszcza Mariańska do założenia niekomercyjnej organizacji, której celem do dnia dzisiejszego jest rozwój społeczno – ekonomiczny gminy i regionu. Stowarzyszenie zostało zarejestrowane w czerwcu 1997 roku pod nazwą Mariański Ruch Inicjatyw Ekonomiczno-Społecznych (MRIES). Dzięki staraniom Krzysztofa, tego samego roku przy MRIES utworzono Centrum Przedsiębiorczości i Agrobiznesu, pełniące funkcje ośrodka szkoleniowo – doradczego. Pomieszczenia zostały wyremontowane i wyposażone własnym sumptem przy wsparciu Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej w ramach Programu „TOR#10” oraz władz gminy. Gdyby nie wiedza Krzysztofa o możliwościach uzyskania dofinansowania na tego typu inicjatywy oraz Jego zaangażowanie, w Puszczy Mariańskiej nie powstałaby nowoczesna, jak na owe czasy pracownia komputerowa wyposażona w profesjonalny sprzęt biurowy. Było to nowatorskie przedsięwzięcie na terenach wiejskich, często przedstawiane jako wzór i inspiracja dla okolicznych gmin. Utworzone Centrum stanowiło dla mieszkańców gminy prawdziwe okno na świat.



Szkolenie „Specjalista ds. pisania projektów” MRIES, Puszcza Mariańska, 2004 r.

Po pierwszej fazie dużego zaangażowania i pomysłów na działania MRIES nastąpiła stagnacja. W konsekwencji, trudności finansowe stowarzyszenia i zmniejszająca się aktywność postawiły jego funkcjonowanie pod znakiem zapytania. W 2001 roku Krzysztof wraz z przyjaciółmi podjął się trudu reaktywowania organizacji i zdobycia środków zewnętrznych na działalność statutową. I właśnie wtedy rozpoczął się imponujący rozwój MRIES. W 2002 roku Krzysztof objął funkcję Prezesa i sprawował ją z dużym zaangażowaniem dosłownie do końca swoich dni. W pierwszym okresie poświęcił dużo czasu, aby nauczyć członków stowarzyszenia przygotowywania projektów i poszukiwania źródeł finansowania. Można śmiało stwierdzić, iż rozwój MRIES jest przede wszystkim zasługą Krzysztofa.

Krzysztof był prekursorem prowadzenia konsultacji społecznych w gminie Puszcza Mariańska. Nigdy nie działał w pojedynkę, do realizacji wszelkich pomysłów i rozwiązywania problemów lokalnych z dużą skutecznością angażował innych, a praca z Nim zawsze była przyjemnością. W marcu 2002 r. zainicjował działalność Lokalnego Forum Rozwoju grupującego społeczników podejmujących różne akcje na rzecz rozwoju gminy. W trakcie spotkań poruszano tematy ważne dla dalszego rozwoju gminy i poprawy jakości życia jej mieszkańców. Były to tzw. „czwartkowe spotkania”. Krzysztof aktywnie w nich uczestniczył, dzieląc się swoją wiedzą i pomysłami.

Był również inicjatorem spotkań rzadko organizowanych w gminach wiejskich. W październiku 2006 r. odbyło się seminarium regionalne projektu „RIS Mazovia”, zorganizowane przy współpracy z Ośrodkiem Transferu Innowacji Politechniki Warszawskiej, podczas którego zaprezentowany został projekt Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza, przykłady zrealizowanych już polskich i europejskich Strategii oraz sposób działania Programów Ramowych. Ponadto omówiono Regionalny Program Operacyjny na lata 2007 – 2013. Innym ciekawym przedsięwzięciem zrealizowanym przez Krzysztofa była debata publiczna pt. „Europejska Gmina Puszcza Mariańska”, która odbyła się w 2003 r.

Zawsze myślał o gminie w większej perspektywie. Miał wizję jej rozwoju, którą zaprezentował w przygotowanej w 2001 roku wspólnie z dr hab. Aleksandrą Nowakowską „Strategii Rozwoju Gminy Puszcza Mariańska na lata 2002 – 2011”. Był to pierwszy dokument strategiczny w gminie, określający cele i działania na okres kilkunastu lat.

Działania zmierzające do zachowania i popularyzacji dziedzictwa kulturowego Gminy Puszcza Mariańska

Krzysztof zwracał szczególną uwagę na popularyzowanie walorów przyrodniczych i dziedzictwa kulturowego swojego miejsca zamieszkania. Przygotował pierwsze kalendarium historyczne gminy obejmujące wydarzenia od pierwszych śladów osadnictwa na tym obszarze, które było podstawą opracowywanych i wydawanych później materiałów informacyjno-promocyjnych. Poszukiwanie korzeni oraz tradycji gminy było zawsze Jego pasją. Bardzo interesował się kulturą budnicką charakterystyczną dla tych terenów. Planował nawet przygotować opracowanie na ten temat. Niestety, nie zdążył tego zrobić.

Jednym z pierwszych pomysłów Krzysztofa po podjęciu decyzji o wzmocnieniu działań MRIES było utworzenie strony internetowej, która powstała przy współpracy z samorządem gminnym w lipcu 2002 r. W tamtych latach było to bardzo nowatorskie przedsięwzięcie, ponieważ nieliczne gminy – zwłaszcza wiejskie – posiadały taką stronę. Poza tym była ona bardzo chwalona ze względu na zawartość merytoryczną. MRIES przez blisko 10 lat zajmował się stroną, kilkakrotnie zmieniając jej projekt graficzny i wyposażając ją w nowe narzędzia i rozwiązania informatyczne. Na stronie opublikowany został pierwszy interaktywny przewodnik po gminie.



Zapalony turysta

Imponującym obszarem działania MRIES są opracowane i wydane materiały promocyjne. I tak, w 2003 r. ukazał się folder turystyczny, w 2004 r. – mapa gospodarcza i pocztówki, a w 2005 – folder *Olszanka wczoraj i dziś*. W kolejnych latach powstawały też kalendarze.

Jednak najważniejszą publikacją wydaną pod redakcją Krzysztofa był album *Wędrowki po Gminie Puszcza Mariańska* z 2008 r. Wkład merytoryczny i koncepcyjny Krzysztofa w tę książkę jest nieoceniony. Bez Jego zaangażowania i wiedzy nie powstałaby tak interesująca i bogata w fakty publikacja, bardzo pozytywnie oceniana zarówno pod względem zebranych informacji, jak i jakości wydania. Stowarzyszenie do dzisiaj jest w gminie głównym podmiotem zajmującym się wydawnictwem materiałów promocyjnych i informacyjnych.



MRIES organizował również inne inicjatywy integrujące mieszkańców, a jednocześnie promujące przyrodę i zasoby kulturowe gminy. Były to m. in. rajdy rowerowe i spływy kajakowe.

Krzysztof, podobnie jak w czasach licealnych, zawsze chętnie w nich uczestniczył i podsuwał pomysły na organizację kolejnych. Obdarzony był niezwykłą energią, zawsze podkreślał potrzebę integracji mieszkańców i organizacji tego typu spotkań.



Wystawa prac lokalnych twórców, Puszcza Mariańska, 2009 r.

Krzysztof zawsze wspierał wszelkie działania zmierzające do zwiększenia aktywności mieszkańców gminy, także uczniów. Stowarzyszenie MRIES w maju 2002 r. przystąpiło do koalicji „Wehikuł” utworzonej przez Żyrardowskie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości i Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości w Mszczonowie. Przekazywała ona granty na realizację pomysłów i inicjatyw dzieci i młodzieży z terenu nią objętego. W późniejszym okresie koalicja ta przekształciła się w samodzielnie funkcjonującą fundację. Krzysztof był przychylny wszelkim formom inicjatyw skierowanych do dzieci – w MRIES przez kilka lat corocznie odbywały się półkolonie letnie i zimowe oraz wymiana młodzieży – odbyło się kilka takich akcji, podczas których młode osoby z naszej gminy wyjechały na Sycylię, a młodzież włoska odwiedziła Polskę.

Z dużym zaangażowaniem wspierał też pomysły społeczności lokalnej – za jego kadencji powstało kilka nieformalnych grup działających przy MRIES, które zachęcał do aktywności: Koło Ekologiczne „Robaczek” (2002), Klub Miłośników Języka Angielskiego „ELF” (2002), Sekcja Sportowa „PUMA” (2007), Towarzystwo Przyjaciół Puszczy Mariańskiej (2008), Grupa Muzyczna RAPSODIA (2010) oraz grupa lokalnych twórców „U NAS” (2011). Część z tych grup zakończyła już działalność, lecz kilka z nich jest aktywnych do dzisiaj.

Krzysztof, jako Prezes MRIES, był otwarty na działania kierowane do wszystkich grup odbiorców. W ostatnich kilku latach stowarzyszenie podjęło się realizacji działań zmierzających do integracji i aktywizacji seniorów. Krzysztof wspierał nas w realizacji tych inicjatyw. Zawsze dążył do tego, aby stowarzyszenie podejmowało działania w odpowiedzi na pojawiające się problemy i potrzeby mieszkańców gminy.



Spływ kajakowy Rawką, 2008 r.



Rajd rowerowy, okolice Puszczy Mariańskiej 2011 r.

Rok 2003 przyniósł nowe wyzwanie dla MRIES. Utworzone zostało Gminne Centrum Informacji (GCI) przy wsparciu Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Aktywizacji Zawodowej Absolwentów „PIERWSZA PRACA”. Projekt ten pozwolił na modernizację pracowni komputerowej i poszerzenie zakresu działań. Infocentrum przyczynia się w istotny sposób do tworzenia podstaw społeczeństwa informacyjnego na terenie gminy, integracji i aktywizacji lokalnej społeczności, wyrównywania różnic między miastem a wsią, promocji i budowy nowoczesnego wizerunku gminy, budowy nowoczesnego systemu wsparcia lokalnego biznesu oraz łagodzenia negatywnych skutków bezrobocia. W ramach GCI prowadzone są konsultacje dla osób rozpoczynających oraz chcących rozwinąć działalność gospodarczą. Krzysztof chętnie dzielił się swoją wiedzą w tym zakresie.

W gminie przez wiele lat nie było dostępu do Internetu. Jednak stowarzyszenie, przy aktywnym udziale Krzysztofa, podejmowało wiele prób zmiany tego stanu. Dzisiaj już nie pamięta się o takich problemach, jednak przez blisko 10 lat działalności wkład MRIES w informatyzację społeczności lokalnej był niezwykle istotny. GCI było – i w zasadzie jest do dziś – jedynym takim miejscem, z którego mieszkańcy zawsze chętnie korzystali. Zmieniają się tylko potrzeby, na które stowarzyszenie jest otwarte. Krzysztof dążył do tego, aby Puszcza Mariańska była nowoczesną gminą, o wysokim standardzie życia, dlatego też chętnie podejmował się wprowadzania w życie wszelkich nowinek technologicznych i rozwiązań stosowanych w kraju. Przykładem jest właśnie utworzona w tamtych czasach strona internetowa gminy.



Szkolenie „Start w biznesie” Puszcza Mariańska 2005 r.

O jakości i zakresie podejmowanych działań świadczy nagroda w Konkursie Samorządu Województwa Mazowieckiego na najlepiej funkcjonujące Gminne Centrum Informacji na terenie Województwa Mazowieckiego, która została przyznana GCI w Puszczy Mariańskiej w październiku 2006 r.

Przez cały okres funkcjonowania MRIES prowadzi działalność edukacyjną – organizuje szkolenia, kursy, warsztaty, seminaria i inne przedsięwzięcia. Dotyczą one różnych obszarów m.in. przygotowania projektów, prowadzenia działalności gospodarczej, nauki obsługi komputera czy języków obcych.



Warsztaty z zakresu technik aktywnego poszukiwania pracy – MRIES, 2005 r.

Krzysztof dzielił się swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie prowadzenia działań edukacyjnych, chętnie udzielał porad dotyczących programów szkoleń i sposobu ich realizacji czy doboru trenerów, a często też sam prowadził zajęcia. Zawsze podkreślał konieczność zapewnienia wysokiej jakości inicjatyw edukacyjnych. Tej właśnie zasady przestrzega MRIES, dlatego uczestnicy wysoko oceniają poziom merytoryczny i organizacyjny wspomnianych przedsięwzięć.

Ostatnią inicjatywą, w której uczestniczył Krzysztof, a jednocześnie dużym krokiem w rozwoju MRIES jest utworzenie w lutym 2012 r. Lokalnego Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych. Koncepcja projektu uzyskała pozytywną opinię MPiPS. stowarzyszenie otrzymało grant ze środków UE w ramach EFS na jego realizację. Inicjatywy podejmowane w ramach Centrum (m.in. specjalistyczne doradztwo dla NGO, szkolenia, promocja organizacji) nie tylko poszerzają zakres oferty MRIES, ale także zasięg działania – projekt obejmuje powiat żyrardowski oraz gminę Bolimów w powiecie skierniewickim. Dodatkowo jest on okazją do wzmocnienia więzi partnerskich, dzięki formalnej współpracy przy jego realizacji z Powiatem Żyrardowskim, Gminnym Centrum Informacji w Mszczonowie oraz LGD „Echo Puszczy Bolimowskiej”. Można powiedzieć, iż ostatnim działaniem, jakie przeprowadził Krzysztof w Stowarzyszeniu, była redakcja pierwszego numeru gazety „INICJATYWA. Społeczny Kurier Mazowsza Zachodniego”.

Utworzenie Centrum pokazuje, jak na przestrzeni 15 ostatnich lat małe lokalne stowarzyszenie realizujące drobne projekty, zmieniło się w ośrodek wspierający inne organizacje społeczne. Jest to niewątpliwie ogromna zasługa Krzysztofa, jego poświęcenia i kompetencji, a także charyzmy i umiejętności angażowania innych w dążenie do wyznaczonych celów.

Krzysztof był współtwórcą wielu instytucji wsparcia w Polsce, ale wspierał działalność ośrodków przedsiębiorczości również w powiecie żyrardowskim. Był jednym z inicjatorów założenia w 1995 r. Żyrardowskiego Stowarzyszenia Wspierania Przedsiębiorczości i działającego przy nim do dziś funduszu pożyczkowego. Pomagał w kontaktach z MPiPS (był wtedy ekspertem Banku Światowego). Włożył dużo pracy i serca w sprawne uruchomienie ŻSWP. Od 19 czerwca 1996 r. był członkiem stowarzyszenia, a w początkowym okresie funkcjonowania organizacji pełnił także funkcję Członka Zarządu (od 23.06.1997 r. do 26.06.2003 r.). Współpracował też z Gminnym Centrum Informacji w Mszczonowie.

Był współtwórcą i członkiem stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Echo Puszczy Bolimowskiej”, działającego od 2008 r. na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców gmin Puszcza Mariańska, Wiskitki i Bolimów. Od początku istnienia stowarzyszenia wspierał je swoją wiedzą i doświadczeniem. Był jednym z ekspertów opracowujących Lokalną Strategię Rozwoju LGD na lata 2009-2015, a także uczestniczącym w jej aktualizacji.



Spotkanie konsultacyjne podczas tworzenia strategii LGD „Echo Puszczy Bolimowskiej”, 2008 r.

Krzysztof pełnił również funkcje publiczne – w latach 2002-2006 wiceprzewodniczącym Rady Gminy Puszcza Mariańska, Przewodniczącym Komisji Edukacji i Porządku Publicznego oraz Członkiem Komisji Statutowej i Budżetowej. Z rozmów z kolegami wynika, iż był jedną z najlepiej przygotowanych osób spośród pełniących tę rolę społeczną. Podczas sprawowanej kadencji dążył do realizacji celów, które zaplanował w przygotowanej strategii rozwoju gminy.

Sukcesy stowarzyszenia i kolejne szczeble rozwoju organizacji sprawiały Krzysztofowi ogromną radość. Z dumą prezentował działalność MRIES na zewnątrz. W 2003 r. gościł dwie delegacje zagraniczne: jedną z Mongolii, drugą zaś Polonii z Europy Wschodniej.

Dyskusje prowadzone podczas spotkań dotyczyły samorządności i budowy społeczeństwa obywatelskiego. Puszcza Mariańska została wybrana ze względu na działalność MRIES. Warto również wspomnieć, iż odbyły się dwie krajowe wizyty władz samorządowych z Bierunia i Środy Śląskiej.



Spotkanie z delegacją przedstawicieli środowiska otoczenia biznesu z Mongolii, 2003 r.

Umiejętności zarządcze Krzysztofa miały odzwierciedlenie nie tylko w realizacji wielu działań w różnych obszarach, ale także w stabilizacji finansowej stowarzyszenia, które rok po roku poszerzało źródła finansowania. Krzysztof zawsze namawiał pozostałych członków MRIES do korzystania z pojawiających się możliwości finansowania. Stowarzyszenie bardzo szybko uzyskało status organizacji pożytku publicznego. W 2006 r. pozyskaliśmy pierwsze środki unijne, co znacząco wzmocniło potencjał MRIES.

Ta część życia, którą poświęcił pracy społecznej została doceniona i uhonorowana przez kapitułę konkursu „Człowiek Ziemi Żyrardowskiej” organizowanego przez Powiat Żyrardowski.

Uchwałą władz powiatu żyrardowskiego nadano mu pośmiertnie tytuł honorowy „Człowieka Ziemi Żyrardowskiej AD 2012”. W dniu 21 lutego 2013 r. , na uroczystej gali przekazano rodzinie Krzysztofa statuetkę „Złote wrzeciono”. Jest to potwierdzenie uznania jego wielkiego zaangażowania na rzecz rozwoju nie tylko „małej ojczyzny”, ale także całego regionu, a jednocześnie laur zwieńczający jego społecznikowskie dzieło.



„Złote Wrzeciono”, Człowiek Ziemi Żyrardowskiej 2012 roku

5. Wspomnienia przyjaciół i znajomych



Wspomnienie o Krzysztofie

O Krzysztofie dowiedziałem się na długo wcześniej niż go poznałem osobiście, mianowicie w 1997 r. w czasie pracy nad studium wykonalności Wrocławskiego Parku Technologicznego znalazłem jedyną wydaną na ten temat w Polsce, w tym czasie, książkę pt. *Parki technologiczne: instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości, procesów innowacyjnych i rozwoju regionalnego* autorstwa Krzysztofa Matusiaka.

Później wielokrotnie wrocławskie środowisko korzystało z wiedzy Krzysztofa jako autora publikacji oraz prelegenta na wielu konferencjach i szkoleniach poświęconych ośrodkom innowacji i przedsiębiorczości. Wielokrotnie gościł nie tylko we Wrocławskim Parku Technologicznym czy też Wrocławskim Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, ale również w innych dolnośląskich ośrodkach.

Z Krzysztofem miałem wielką przyjemność współpracować w Zarządzie Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. W tym czasie poznałem Krzysztofa jako bardzo zaangażowanego w działalność na rzecz tworzenia idei ośrodków otoczenia biznesu.

Prywatnie miał dużo empatii i wyrozumiałości dla innych, był człowiekiem, który szczególnie dbał o tych, którzy byli w gorszym położeniu, pamiętał o sprawach, które dla innych były ważne.

Bardzo brakuje Krzysztofa.

Grzegorz Gromada, Wrocław

*„Umarłych wieczność dotąd trwa,
dokąd pamięcią im się płaci”*

Wisława Szymborska

Siedzę na lotnisku w Brukseli i czekam na samolot do Warszawy. Z dnia na dzień odkładam trudne zadanie napisania kilku słów o Krzysztofie. Trudne, bo jak napisać, żeby nie odczytano tekstu jako epitafium na cześć... Początkowo chciałem przejrzeć moje kalendarze – dzienniki (takie tradycyjne, drukowane, uzupełnione planowanymi i realizowanymi zadaniami oraz refleksjami) z ostatnich kilku lat – to niezła dokumentacja mojego zawodowego, ale i prywatnego życia. Przeszukać kilka ostatnich lat pod kątem haseł związanych z „Matusiakiem”, ale nie o to chodziło. Rozmawiamy z Ewą, jak ugryźć ten zamysł, a przy okazji przypominamy sobie spotkania, zdarzenia związane z Krzysztofem i Małgosią (byli nierozłączni), które nam się wyrzyły w pamięci. Po chwili wiemy, jak i co chcielibyśmy napisać. Decydujemy się na przedstawienie kilku obrazków, które pozostają w naszej pamięci, charakteryzujących postać Krzysztofa.

Spotykaliśmy się „pod przywództwem” Krzysztofa wielokrotnie służbowo w Ośrodku Pracy Twórczej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Ciężeniu (szczególnie po 2008 roku). Głównie w związku z realizacją projektów lub bieżącą działalnością SOOIPP. Krzysztof lubił to miejsce: dolina Warty, zabytkowy pałac i park, interesujący klasztor w pobliskim Łądzie. Lokalizacja dogodna transportowo i dla tych z Łodzi, i z Warszawy (A2), nie wspominając o tych, co dojeżdżali z Poznania czy Gniezna. Spotkania różne, często związane z realizacją wielkiego projektu – BIOS – projektu, który wszystkim realizatorom trochę „wychodził bokiem”. Krzysztof zarządzający po części tym projektem, konsekwentnie wymuszał na nas powzięte świadomie (a i często nieświadomie) zobowiązania: tekst rozdziału, książkę, scenariusz nagrania radiowego, zestaw przeżroczy dla potrzeb dydaktycznych itp. Gdy zbliżał się termin realizacji intensyfikował formy „nacisku” – stosował ten konieczny z punktu widzenia dobra projektu „pressing”. Jeśli chodziło o „stroniczkę” tekstu (to wyrażenie Krzysztofa – ze specyficzną wymową – dźwięczy w naszych uszach do dziś), to jeszcze pół biedy, gorzej, kiedy było trzeba dostarczyć o wiele więcej. W sumie był to rodzaj ciągłego zarządzania generalnym opóźnieniem i kłopotami z wykonawcami. Krzysztof w tym się sprawdzał i nie męczyło go to straszliwie. Przynajmniej tak nam się wydawało. A może tak nie było... Ale wróćmy do naszych spotkań w Ciężeniu. Dyskusje „zawodowe” czasem były „namiętne” – często bywaliśmy w grupie w zbiorowym twórczym sporze, ale w końcu Krzysztof wypracowywał obowiązujące wszystkich zasady. Obok meritum, w ramach tej słynnej „wartości dodanej” przeważnie był czas na ognisko, na kolację, na wino, które często Krzysztof przywoził na towarzyskie spotkania. Miał ulubione marki – w tym słynne bułgarskie wino Tcherga, które, jak zawsze nadmieniał, „ulubił” sobie Winston Churchill.

Podczas jednego z licznych spotkań w Puszczy Mariańskiej Krzysztof przyjął nas „specjalną” herbatą z samowara z Tuły, który niedawno nabył i cieszył się nim jak dziecko. Sposób, w jaki celebrował zaparzanie herbaty, specyficzny uśmiech zadowolenia pozostanie wszystkim wówczas obecnym w pamięci. Jego skrupulatność, niemal czułość, z jaką podchodził do lśniącego przedmiotu i do przygotowania tego napoju świadczy o Jego wielkiej subtelności, dużej wrażliwości.

Krzysztof wielokrotnie przyjeżdżał do nas do Gniezna. Raczej służbowo, ale trudno się było (a i po co) odcinać od towarzyskiego wątku. Zazwyczaj siedzieliśmy za stołem, dyskutowaliśmy, przekonywaliśmy siebie nawzajem do swoich racji. Gadaliśmy wiele, niby nie miało to statusu „bardzo ważne”, ale potem, z perspektywy czasu, okazywało się, że niektóre rozstrzygnięcia były kluczowe. Dodatkowym smakiem tych naszych dyskusji było zderzenie „miękkiego” podejścia Krzysztofa – że wszystko jest efektem wielu przewidywalnych i nieprzewidywalnych czynników, że czasami bardziej potrzebny jest zdrowy dystans do rzeczywistości niż mój zimny racjonalizm.

I chyba miał rację. W czasie, który poświęcaliśmy na dyskusję i bardzo ważne uzgodnienia, zawsze było miejsce na rozmowy o czymś całkiem innym, np. o ogrodzie. W dziedzinie ogrodnictwa Krzysztof interesował się przede wszystkim drzewami, co z racji posiadanego areалу w Puszczy Mariańskiej nie było zaskoczeniem. Szukał po całej Polsce dobrych szkółek tradycyjnych odmian. Odnalazł taką szkółkę. Mieliśmy w planie wypad w okolice Koszalina po drzewka rzadkich już odmian jabłek – koszteli. Mieliśmy...

Co by nie powiedzieć o Krzysztofie, był smakoszem. Lubił dobrze zjeść. Gustował w różnych potrawach, preferował ryby. Szukał kulinarnych nowinek i się im z lubością poddawał. Pamiętamy jedną z pierwszych wizyt Matusiaków w Gnieźnie. Głośno zastanawiałam się, co zrobić z nadmiarem przygotowanych potraw, a Małgosia z zagadkowym uśmiechem rozwiązała ten kłopot mówiąc: „Nie martw się, Matusiak tobie pomoże”. I miała rację, nie było kłopotu. Ta scenka była uroczą, podobne sytuacje będą zawsze nam przypominały Krzysztofa.

Zbudowaliśmy tradycję (niestety, przerwana) spotkań towarzyskich Matusiakowie – Guldowie – Gulińscy. Łączyły nas aspekty zawodowe, ale te spotkania miały też charakter turystyczny – towarzyski. Ostatnie takie spotkanie organizowaliśmy jesienią 2011 roku. Baza noclegowa – Gniezno. Zjechaliśmy się w sobotę w Biskupinie na corocznym jarmarku archeologicznym o tematyce, nota bene greckiej, co na terenie słowiańsko-łużyckiego Biskupina było dosyć ekscentrycznym pomysłem. Potraktowaliśmy tę imprezę jako okazję do zwiedzenia tego skansenu przez naszych gości oraz dobry pretekst do towarzyskiego spotkania. Wtedy to Berenika i Krzysztof poinformowali nas

o mającym pojawić się dziecku – Guldowie wyraźnie się cieszyli i byli dumni z tego faktu. Krzysztof i Małgosia mieli tajemnicze miny. Jak się kilka tygodni później okazało, byli już w trakcie przygotowań do analogicznego nowego, rodzinnego otwarcia. Do spełnienia marzeń chcieli tylko we dwoje żyć własną tajemnicą. Jesienią publicznie oznajmili, że ograniczają okresowo życie towarzyskie, aby skoncentrować się na dwóch nowych członkach rodziny. Cieszyliśmy się razem z nimi z tej odważnej, ale i jak szlachetnej decyzji.

A na jarmarku piwko (ograniczone ilości), kiełbaski, szaszłyki – ot, typowo greckie jedzenie... Matusiak, jak zawsze, górował wiedzą o „miejscu akcji” i jego historii. W tym był zawsze dobry i ustawicznie nas zadziwiał. Jego erudycja była imponująca – często czuliśmy się niedouczoneymi uczniami, gdy Krzysztof z właściwą Mu łatwością, uruchamiał zasoby swojej historycznej wiedzy. Przenieśliśmy się na krótko kilka tysięcy lat wstecz. Wieczorem skoczyliśmy do strefy VIP znanego gnieźnieńskiego klubu Wehikuł Czasu, co nie było do końca udanym pomysłem, zważywszy na stan Bereniki i nie najlepszą kondycję zdrowotną Małgosi (nie było wcześniej wiedzy...). Trochę muzyki (oczywiście na samym wejściu zawyżyliśmy znacznie średnią wieku uczestników) i wróciliśmy do domu. Było zimno, rozpalony kominek i, jak zawsze, wino spełniły swoją rolę. Taka rozgrzewająca „wartość dodana” – Krzysztof lubił ten zwrot. Długie rozmowy, w zasadzie o wszystkim. Lubiliśmy takie dyskusje, inteligentne, nieprzewidywalnie puentowane. Nasz „zjazd gnieźnieński” skończył się w niedzielę po śniadaniu. Rozjechali się nasi goście – Matusiakowie do Puszczy, Guldowie do Swarzędza. Zaplanowaliśmy następne spotkanie na wiosnę. Krzysztof Matusiak zapraszał do siebie, tradycyjnie na ognisko. Hasło „do zobaczenia” na podjeździe przed naszym domem nie było, jak się okazuje, prostym banałem... Już się nigdy w takim zestawie nie spotkamy.

Wpadliśmy do Puszczy Mariańskiej w drodze powrotnej z kieleckiego zjazdu/konferencji SOOIPP w końcu maja 2012 roku. Chcieliśmy się podzielić z Nim wrażeniami po konferencji, to była pierwsza konferencja bez Jego fizycznej obecności. Siedzieliśmy przy kawie z Krzysztofem, Małgosią i ich dziećmi na wygrzonym słońcem tarasie, jak za dobrych, starych czasów... Nie sądziliśmy, że to jest nasze ostatnie spotkanie...

Ewa i Jacek Gulińscy, Gniezno

Wspomnienie o prof. dr hab. Krzysztofie Matusiaku

Mimo iż wiedziałem o chorobie prof. Matusiaka, to jego śmierć bardzo mnie zaskoczyła i zabolęła. Jeszcze dziś, po wielu miesiącach od Jego odejścia, często myślę o Nim jako o osobie, która żyje i wystarczy wybrać stale obecny Jego numer telefonu w mojej komórce, by z Nim porozmawiać czy podzielić się ciekawą wiadomością. Moja znajomość, a może nawet przyjaźń, z Krzysztofem nie była zbyt długa ani bardzo intensywna. Dzieliła nas duża różnica wieku, zawodowe wykształcenie, życiowe doświadczenie zdobyte w różnych okresach historycznych i wiele innych spraw. Miałem jednak wrażenie, że w bardzo wielu tematach mamy wspólny pogląd i że znamy się od zawsze. W Krzysztofie intrygowała mnie Jego nieślabnąca pasja do działania, do wymiany poglądów i myśli. Jego pełne zaangażowanie w wielu sprawach czyniło go pożądanym partnerem w wielu przedsięwzięciach. Chcę wspomnieć o kilku, które były dla mnie, sadzę, że i dla Niego, ważne.

Nasz wspólny kilkudniowy wyjazd do Suwałk, gdzie doradzaliśmy, jak zintensyfikować działania tamtejszego Parku Technologicznego, był ważnym wydarzeniem w naszych stosunkach. Mieliśmy tam zwłaszcza wieczory wolne, a mieszkaliśmy opodal Suwałk u „Kamedułów”. Rozmawialiśmy o wszystkim, także o naszych życiorysach. Wspominam te rozmowy do dziś, bo przecież do rzadkości należy taka sytuacja, gdy dwaj mężczyźni z różnych pokoleń, o różnym doświadczeniu życiowym, znajdują tak wiele wspólnego. Dość szczególna była moja podróż do Suwałk. Leciłem samolotem z Wrocławia do Warszawy, tam odebrał mnie z lotniska Krzysztof i Jego samochodem jechaliśmy dalej. Tak samo wyglądał mój powrót do Wrocławia. Jadąc samochodem z Krzysztofem, podziwiałem Jego doskonałą znajomość terenu, przez który jechaliśmy, co wskazywało na wszechstronność Jego zainteresowań.

Drugim bardzo ważnym doświadczeniem naszej przyjaźni była wspólna konferencja we Wrocławiu i częściowo w Wałbrzychu w 2010 roku. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej obchodziło swoje 15-lecie istnienia i dzięki tej konferencji zorganizowanej wspólnie z SOOIPP-em lepiej zaistnieliśmy w świadomości jej uczestników, którzy przybyli do nas z całej Polski. Doceniłem wówczas Krzysztofa jako organizatora, inicjatora i redaktora takich spotkań. Byłem też wtajemniczony w Jego działalność naukową. Mam Jego książki z bardzo osobistymi dedykacjami, a o pomyślnym zakończeniu przewodu habilitacyjnego powiadomił mnie telefonicznie tego samego dnia.

Wiem, jak radośnie przeżywał powiększenie rodziny, a czyn ten wzbudził we mnie jeszcze większą życzliwość dla Krzysztofa i Jego żony.

Bardzo trudno pogodzić się z tym, że tacy ludzie o ogromnej pasji do pozytywnych działań społecznych tak wcześnie odchodzą. Jestem jednak przekonany, że ich przykład, pasja i zaangażowanie wywierają istotny wpływ na nas i że przez to możemy być lepsi i bardziej pożyteczni. Warto więc pamiętać o Krzysztofie i brać z Niego przykład.

*Prof. dr hab. inż. Jan Koch,
Dyrektor Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii
Politechniki Wrocławskiej*

Dobry znajdzie łaskę u Pana...

Księga Przysłów 12

Krzysztofa poznałam w trakcie mojej pracy w Pomorskim Parku Naukowo – Technologicznym.

Od początku znajomości ceniłam sobie współpracę z Nim, gdyż był osobą bardzo kompetentną, komunikatywną, serdeczną i pomocną. Wspólna organizacja konferencji SOOIPP (w 2009 r.) tylko utwierdziła mnie w moich spostrzeżeniach co do Jego osoby.

Właściwie zawdzięczam Mu podjęcie ścieżki naukowej, gdyż to Krzysztof zachęcił mnie do rozpoczęcia doktoratu. Wiedział, że praca naukowa ma dla mnie sens tylko wtedy, gdy przekłada się bezpośrednio na zastosowanie jej rezultatów w życiu. Dlatego też zaprosił mnie na Letnią Szkołę Innowacji, aby pokazać, na przykładzie innych Jego przyjaciół, że praca badawcza może również przyczyniać się np. do rozwoju ośrodków innowacji itp. Mam wrażenie, że Krzysztof myślał o wszystkich i na tym polegała Jego dobroć, wspaniałomyślność i otwartość. Bardzo brakuje takich osób jak On: bezinteresownych, hojnych w dzieleniu się swoim czasem, wiedzą, doświadczeniem i otwartych na dysputy prowadzone na wysokim poziomie merytorycznym i z wielką kulturą, która przejawiała się m.in. w tym, że potrafił słuchać innych i profesjonalnie mierzyć się z ich argumentami.

Krzysztofa zaliczam do nielicznego grona ekonomistów, którzy w sposób prosty i zrozumiały potrafili tłumaczyć zjawiska ekonomiczne. Dla mnie był wspaniałym „kolegą od innowacji”, ale i naukowcem, który miał wszystkie cechy pragmatyka realizującego badania naukowe, które służyły społeczeństwu.

Z perspektywy czasu widzę, że spotkania i współpraca z takimi ludźmi jak Krzysztof zmienia również mnie: moje spojrzenie na świat, sprawy, w których uczestniczę. Jestem bardzo wdzięczna, że mogłam poznać Krzysztofa i otrzymać tyle dobra od Niego. Jestem pewna, że to dobro pozostało w każdym z nas, którzy mieli zaszczyt z Nim współpracować, a Krzysztof zostawił nam zadanie, aby je pomnażać.

*Izabela A. Kowalczyk
Doktorantka Uniwersytetu Szczecińskiego, Pracownik CTT
w Gdańskim Uniwersytecie Medycznym*

Wspomnienie o Przyjacielu

Zastanawiam się, ile lat przyjaźniliśmy się z Krzysztofem? Dobrze ponad dwadzieścia. Poznaliśmy się bodajże na kursie języka niemieckiego dla doktorantów w końcu lat osiemdziesiątych. Mam bardzo wybiórczą pamięć – nie pamiętam, który to był rok, pamiętam natomiast, że po pierwszych zajęciach Krzysztof zaprosił mnie do bufetu biblioteki uniwersyteckiej na herbatę. Kawa w takich przybytkach była wtedy luksusem. Herbata była byle jaka, mimo to zasiedzieliśmy się długo. Rozmowa od razu nabrała właściwego tempa i intensywności. Teraz sobie uświadamiam, że Krzysztof był bardzo dobrym rozmówcą. Mieliśmy różne wykształcenie – jestem polonistką – ale nigdy nie zabrakło nam tematów do rozmów. Krzysztof nie narzucał się ze swoimi profesjonalnymi zainteresowaniami, posiadał sporo wiedzy z różnych dziedzin i umiał to wykorzystać w rozmowie. Mówił konkretnie, rzeczowo, czasem się zapalał, ale tak jakoś „bezpiecznie”, bez gwałtownych reakcji, bez agresji. Umiał słuchać. W ogóle był cierpliwy. Z Nim nie można się było pokłócić! Nawet gdy w czymś się nie zgadzaliśmy i ja już – już byłam gotowa nakrzyczeć czy obrazić się, Krzysztof cierpliwie wyjaśniał, uspokajał. Co nie znaczy, że łatwo rezygnował ze swoich przekonań. Nic podobnego – był konsekwentny, nawet uparty. Oprócz tego bardzo ambitny i pracowity. Chyba wierzył, że miarą wartości człowieka są zdolności i praca. Nie przywiązywał wagi do zewnętrznych oznak statusu materialnego, był skromny. Nie był jednak ascetą ani szalonym naukowcem oderwanym od życia. Zadbał o to, żeby Jego rodzina żyła w dobrych warunkach, lubił przyjmować gości, dobre jedzenie było jedną z Jego słabostek.

Jestem Mu wdzięczna, że zachęcił mnie do zmiany pracy. Nie wiem, czy sama zdecydowałabym się na przystąpienie do konkursu na pracę w dyplomacji. Krzysztof przeczytał w jakimś czasopiśmie ogłoszenie o konkursie i zadzwonił do mnie. Zgłoś się, to praca dla ciebie, masz wymagane kwalifikacje, znasz słowacki, znasz ten kraj. Chodziło o pracę na placówce dyplomatycznej w Bratysławie. Miałam wątpliwości – przecież to musi być już obstawione, a konkurs to tylko wymóg formalny. Krzysztof nie ustępował. Spróbuj, wszystko jest dla ludzi, przecież nic nie tracisz. Spróbowałam, wygrałam konkurs, wyjechałam na parę lat do Bratysławy. Czasem było mi trudno, ale – może to zabrzmieć banalnie – wiele się wtedy nauczyłam. Nie wróciłam już na Uniwersytet Łódzki, od lat pracuję za granicą jako lektor języka polskiego. I bardzo dobrze się czuję w tej roli. Masz w tym swój udział, Krzychu.

*doc. dr Wirginia Mirosławska, wykładowca języka polskiego
na Uniwersytecie św.św. Cyryla i Metodego w Wielkim Tyrnowie (Bułgaria)*

Intercity relacji Warszawa-Gdańsk.

Długie podróże sprzyjają wspomnieniom. Szczególnie tym miłym, niosącym ze sobą ładunek optymizmu i chęć do ponoszenia kolejnych wysiłków. Trasa Warszawa – Gdańsk przemierzana przeze mnie setki razy przywodzi mi na myśl kilkanaście lat współpracy z Krzysztofem. Lata 1996 – 2012 to okres nieprzerwanej wspólnej podróży przez najbardziej nieoczekiwane miejsca i zadania z nimi związane. Zawsze ciekawe, dające pole do rozwoju, poznawania nowych rzeczy i ludzi, sięgania coraz wyżej w zawodowych zmaganiach. Okres 1996 – 1998 to końcówka „Projektu TOR#10 Rozwój małej i średniej przedsiębiorczości”, kurczący się zespół konsultantów ogólnokrajowego projektu przejmuje obowiązki wspierania około 135 komponentów w postaci ośrodków wpierania przedsiębiorczości, inkubatorów przedsiębiorczości i funduszy pożyczkowych rozrzuconych w 75 miejscach w Polsce.

To czas prawdziwej próby, uczymy się w błyskawicznym tempie, współdziałamy i zastępujemy w miarę potrzeb. W takich sytuacjach Krzysztof jest niezastąpiony i niestrudzony. Zawsze gotów do pomocy, wsparcia merytorycznego, ale też logistycznego. Zazwyczaj on jest inicjatorem konstrukcji marszruty optymalizującej czas i środki, tak aby możliwie najefektywniej wykorzystać zasoby i wypełnić swoje zadania. Wspólnie przemierzamy służbowym samochodem Polskę w szereg i wzdłuż, jeżdżąc od ośrodka do ośrodka. Problemy naszych kolegów traktujemy jak własne, starając się pomóc na ile tylko pozwalają na to możliwości. Krzysztof zawsze uśmiechnięty, z optymizmem i wolą znalezienia kompromisu w każdej sytuacji. Niejednokrotnie budujący skomplikowane konstrukcje tylko po to, aby znaleźć wspólny mianownik dla rozwiązania problemu.

Ten czas to również wieczory w gronie konsultantów projektu spędzane na rozważaniach i projektowaniu, jak jeszcze można rozwijać zapoczątkowane działania, rozmowy z przedstawicielami ministerstw, agencji rządowych dla pozyskania ich zainteresowania inicjatywami nowo powstającego środowiska ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Aktywne włączanie się w tworzenie aktów prawnych pomagających funkcjonować ośrodkom.

Kolejne lata to czas budowy nowej pozycji SOOIPP. Najpierw aktywność w zarządzie, później po odejściu z funkcji prezesa Jacka Gulińskiego prezesura przez ponad dwie kadencje. Nowe pomysły i nowe zadania, niestrudzona budowa więzi między członkami Stowarzyszenia, ale również z instytucjami, na rzecz których ono działa. Godzenie przez niego pracy na uczelni z zarządzaniem Stowarzyszeniem to duże wyzwanie, ale mozolna praca i nieustępliwość w działaniu po kilku latach przynoszą pożądane rezultaty. Organizacja jest znana i uznawana w środowisku ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, posiada istotny dorobek badawczy i wydawniczy, SOOIPP jest jednym z głównych źródeł interpretacji zjawisk w infrastrukturze wsparcia rozwoju przedsiębiorczości.

Do Stowarzyszenia przystępuje coraz więcej osób fizycznych z różnych środowisk i podmiotów wspierających jego działalność. To w bardzo dużej mierze zasługa Krzysztofa poświęcającego cały wolny czas aktywności społecznej w bardzo różnych wymiarach. Zawsze gościnny i otwarty na spotkania ze znajomymi i przyjaciółmi, wielokrotnie gościł nas w swoim domu w Puszczy Mariańskiej. Niezapomniane dyskusje, spory, ale też chwile wielkiego relaksu spędzone wspólnie przy jego ognisku pamiętają wszyscy, którzy mieli okazję uczestniczyć w tych spotkaniach.

Przez okres ostatnich czterech lat był wyjątkowo obciążony obowiązkami zawodowymi, ale też rodzinnymi. W tym wszystkim pojawił się jeszcze bardzo duży projekt w postaci Inicjatywy „Skuteczne otoczenie innowacyjnego biznesu”. Kilkuletni projekt środowiskowy, o którym Krzysztof marzył, że wreszcie pojawi się szansa na zasilenie ośrodków wiedzą i doświadczeniem. Przyszedł w momencie intensywnych prac nad habilitacją i nowych planów rodzinnych. Krzysztof miał wyznaczone w życiu cele i konsekwentnie zmierzał do ich realizacji. Wtedy pod koniec 2010 po raz pierwszy miałam okazję przekonać się, jak bardzo potrafił być nieustępliwy, jeśli był do czegoś absolutnie przekonany. Wydawało mi się, że przecież dobrze go znam, a jednak zaskoczył mnie swoją postawą, ale też trochę zaimponował. Zazwyczaj koncyliacyjny i uступliwy, ten jeden raz nie dał się przekonać żadnym argumentem. Prace nad habilitacją, realizacja projektu i sprawy rodzinne pochłonęły Krzysztofa całkowicie. Były okresy, że wyłączał się z jednej aktywności na kilka, kilkanaście dni kompletnie. Widać było że jest przemęczony, wszyscy staraliśmy się go wspierać, czekaliśmy, aż rozstrzygną się jego ważne sprawy. Wiosna 2012 roku wydawała się momentem wielkiego oddechu po kilku latach naprężonej pracy. Obronił habilitację, w jego domu zamieszkało dwoje rozbrykanych maluchów, uśmiech na jego twarzy, który pojawiał się, gdy mówił o dzieciach, przejęcie i radość z obcowania z nimi na co dzień były dla nas nową jakością, ale też powodem do radości z tego, że udało mu się osiągnąć zamierzone cele. Nikt nie spodziewał się, że nie na długo starczy tej radości.

Krzysztof był częścią życia zawodowego, a niekiedy i prywatnego wielu swoich przyjaciół i znajomych. Delikatny, zawsze pamiętający o sprawach ważnych dla innych, wnosił w nasze kontakty bardzo cenną jakość zaufania i wsparcia. Niewielu jest takich ludzi, łączących w sobie te dwie jakże istotne cechy. Człowiek, który potrafił rozmawiać z każdym bez względu na wykształcenie i pozycję, znaleźć się w trudnych i niezręcznych sytuacjach. Zazwyczaj wychodził z nich obronną ręką, uśmiechając się nieco nieśmiało. Takim go zapamiętam.

Marzena Mażewska, Gdańsk

Wspomnienia z Puszczy Mariańskiej

Krzysztof Matusiak będąc uczniem Liceum Ogólnokształcącego im. Cz. Tańskiego w Puszczy Mariańskiej w latach 1978 – 1982 wyróżniał się w gronie rówieśników nie tylko zdolnościami, zwłaszcza w zakresie nauk ścisłych, bardzo solidnym traktowaniem obowiązków szkolnych, ale przede wszystkim wielką ambicją i determinacją, aby być dobrym wszechstronnie. Niezwykle aktywnie uczestniczył we wszelkiego typu akademiach i uroczystościach szkolnych, wykazując wielką inwencję, dużą kulturę słowa – zapamiętany został m.in. jako znakomity i dowcipny konferansjer. Sam, będąc bardzo dobrym uczniem, wykorzystywał swoją wiedzę pomagając koleżankom i kolegom mającym problemy w nauce. Był świetnym organizatorem, a posiadając duży autorytet potrafił zachęcić do aktywnego działania bardziej biernych uczniów. Miał własne zdanie, potrafił w przekonywający sposób bronić swoich sądów i opinii. W dyskusjach z nauczycielami, w których często brał udział, występował z pozycji równorzędnego partnera – z pełnym szacunkiem, ale bez kompleksów. Chętnie uczestniczył w imprezach sportowych, wędrownych obozach kajakowych. Pracując w Samorządzie Szkolnym z jednej strony bronił interesów uczniowskich, ale potrafił też, jeżeli uznał za słuszne, prezentować pewne sprawy z pozycji dyrektora szkoły czy rady pedagogicznej. Nic więc dziwnego, że cieszył się dużą sympatią i autorytetem nie tylko wśród rówieśników, ale również grona pedagogicznego. Znając go bliżej, biorąc pod uwagę jego cechy osobowościowe, predyspozycje, dojrzałość, ambicję – można było łatwo przewidzieć, że będzie to w przyszłości człowiek zdolny do zrobienia prawdziwej kariery, w każdej dziedzinie, której się poświęci.

Henryk Wrzesiński – Emerytowany Dyrektor Liceum Ogólnokształcącego w Puszczy Mariańskiej

W dniu 16 lipca 2012 r. z żalem i niedowierzaniem pożegnaliśmy Krzysztofa – rodzimego mieszkańca Puszczy Mariańskiej, inicjatora, współzałożyciela i od 2002 roku Prezesa stowarzyszenia Mariański Ruch Inicjatyw Ekonomiczno – Społecznych, kolegę i przyjaciela, społecznika oddanego działaniom na rzecz Gminy i Regionu. To ogromna strata dla społeczności lokalnej. Choć udzielał się w wielu organizacjach, w tym ogólnokrajowych, to właśnie z tym regionem związany był całym sercem.

Od początku zabiegał o to, aby stowarzyszenie MRIES zaspokajało nietypowe potrzeby, inicjowało zmiany oraz dążyło do poprawy jakości życia społeczności lokalnej. Zawsze dbał o to, aby było przykładem obywatelskiej inicjatywy ponad podziałami politycznymi i światopoglądowymi. Zawsze też marzył o tym, żeby w gminie wiele się działo, żebyśmy stanowili zgraną społeczność na europejskim

skim poziomie. Godzinami można byłoby opowiadać o zrealizowanych do dzisiaj piętnastoletnich działaniach, którym przewodził. Z małej lokalnej organizacji, MRIES stało się prawdziwym centrum aktywności obywatelskiej. Krzysztof miał cały czas nowe pomysły i nieustannie wspierał podejmowane inicjatywy skierowane do szerokiego grona odbiorców – zarówno dzieci, młodzieży, przedsiębiorców czy seniorów, jak i innych mieszkańców Gminy i Powiatu. Te pomysły często bywały tak zaskakujące, że musiał niejednokrotnie do nich przekonywać pracowników i pozostałych członków Zarządu, i w rezultacie okazywały się strzałem w dziesiątkę.

Kochał to miejsce, w którym się urodził, znał i pięknie opowiadał o wydarzeniach i tradycjach związanych z Gminą i Regionem. Pasjonowała go historia i ludzie – mieszkańcy tych okolic. Pamiętką pozostanie album Wędrówki po Gminie Puszcza Mariańska wydany pod Jego redakcją oraz inne publikacje, które z dużym zaangażowaniem wspólnie z nami tworzył. Planował też nowe wydanie albumu, ale planów tych nie zdążył już zrealizować. Jego pomysłowość i ogromna wiedza nadały naszym publikacjom niepowtarzalny charakter.

Ciągle mamy przed oczami Jego uśmiechniętą twarz, gdy w lutym minionego roku z dumą otwierał Lokalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych, jedno z ostatnich Jego dzieł zrealizowanych w stowarzyszeniu.

Krzysztof podziwiał i bardzo cenił ludzi z inicjatywą i społecznikowską duszą. Z całą pewnością dziś możemy stwierdzić, że sam do grona takich osób należał. Jego profesjonalizm i doświadczenie, w połączeniu z bezinteresowną chęcią podejmowania wielu inicjatyw i nowych, nieszablonych wyzwań to rzadko dzisiaj spotykane połączenie cech, które dawało gwarancję pomyślnego realizowania kolejnych przedsięwzięć. Ksiądz Józef Tischner powiedział, że w momencie śmierci kogoś bliskiego uderza człowieka świadomość niczym nie dającej się zapęlić pustki. To prawda, dla nas – Jego przyjaciół i współpracowników powstała pustka bardzo trudna do wypełnienia, a przed nami duże wyzwanie kontynuacji Jego dzieła. Mimo wszystko postaramy się je rozwijać i dołożymy wszelkich starań, by MRIES nadal stanowił centrum aktywności lokalnej odpowiadające na potrzeby mieszkańców Gminy i Regionu.

Krzysztof był społecznikiem, naszym mentorem, osobą wybitną i niezwykle aktywną, Człowiekiem prawnym i szlachetnym. Będzie nam niezmiernie brakowało Jego charyzmy, uśmiechu i wsparcia. Na zawsze w naszej pamięci pozostaną Jego czyny i bezinteresowne poświęcenie społeczności lokalnej gminy Puszcza Mariańska i Regionu.

Zarząd, Członkowie, Sympatycy i Pracownicy MRIES

Dzisiaj niestety nie ma wśród nas Krzysztofa, ale zanim odszedł, zdążył zaszcześcić (czasami określałam to żartobliwie „zarazić bakcylem”) w nas szczerą chęć społecznego, bezinteresownego działania na rzecz lokalnej społeczności, gdzie jedyną gratyfikacją za nasze zaangażowanie jest naprawdę ogromna satysfakcja z realizacji podejmowanych zadań. Niewątpliwie to właśnie postawa Krzysztofa – jego wiarygodność i entuzjazm – miała i nadal ma na nas taki wpływ.

Uczestnicząc w spotkaniach zarządu MRIES jako jego członek podczas podejmowania decyzji dotyczących nowych zadań, nowych kierunków działania Stowarzyszenia, bardzo często „łapię się” na tym, co na te nasze nowe pomysły i projekty powiedziałby Krzysiek, jakby zareagował, jaką On by podjął decyzję.

Głęboko wierząc w słowa księdza Jana Twardowskiego, który powiedział „można odejść na zawsze, by stale być blisko” jestem przekonana, że gdzieś tam z góry Krzysztof śledzi te nasze poczynania i sprzyja nam w kontynuowaniu Jego idei i dzieła.

Bożena Łukasik-Jędrzejewska

Poznaliśmy się w 2002 roku, kiedy Zarząd MRIES poszukiwał osoby do prowadzenia biura stowarzyszenia. Tak też zaczęła się zresztą moja przygoda z trzecim sektorem i Puszcą Mariańską. Krzysztof miał ogromny talent do zarażania swoją aktywnością innych. Od początku, krok po kroku, z dużą cierpliwością i poświęceniem wprowadził mnie od podstaw w zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych. Zaczynając pracę w stowarzyszeniu byłam młodą absolwentką ze skromnym doświadczeniem. Angażując mnie w różne działania przekazał mi ogromny zasób wiedzy, umiejętności i możliwości. Mogę śmiało stwierdzić, iż pomógł mi w odnalezieniu drogi zawodowej, która obecnie sprawia mi olbrzymią przyjemność. Zawsze dopingował mnie w podejmowaniu coraz to większych wyzwań i podpowiadał w wyborze właściwego kierunku. Na sytuacje, które mnie często wydawały się patowe, ze stoickim spokojem znajdował rozwiązania, naprowadzając na to, co najważniejsze oraz na cel, jaki przyświecał podjętej inicjatywie. Był moim mentorem, zawsze wspierał mnie w trudniejszych momentach i potrafił zmotywować do dalszych działań. Nigdy nie odmówił mi spotkania, rozmowy, chętnie udzielał porad. Podziwiałam Jego wiedzę, którą posiadał w wielu naprawdę różnorodnych obszarach.

Zawsze zastanawiałam się, jak On znajdował siły i czas na wszystkie podejmowane aktywności, zarówno na polu naukowym i prywatnym, jednocześnie angażując się całym sercem w społeczne inicjatywy. Zawsze podziwiałam też Jego niezwykłą energię. Pamiętam, iż przy okazji kilkudniowych przedsięwzięć np. corocznych konferencji SOOIPP-owych, gdy inni schodzili dopiero na śniadanie, On wracał już uśmiechnięty z porannej wycieczki lub kąpieli w odrażająco zimnej rzece.

Nie zapomnę Jego ogromnej radości, kiedy przedstawiał mi Nikolkę i Brajanka, nasze kolejne spotkania w dużej już mierze przejęły tematy związane z małżeństwami, o których opowiadał z wielką czułością i oddaniem. Pozostaje żal, iż tym szczęściem dane mu było cieszyć się tak krótko.

Bardzo brakuje mi Jego obecności, rozmów i wspólnego planowania kolejnych inicjatyw. Z całego serca postaram się nie zaprzepaścić Jego osiągnięć w obszarze lokalnej aktywności społecznej i kontynuować to dzieło.

Elwira Koprowska-Skalska

Wspomnienie

Był wspaniałym kolegą. Praca z Nim była przyjemnością. Zapisał piękną kartę w historii rozwoju innowacji i przedsiębiorczości w Polsce.

Miał wyjątkowy instynkt i empatię, które powodowały, że odnajdywał w ludziach talenty i potrafił je angażować w cokolwiek robił: kierowanie stowarzyszeniami i zespołami badawczymi, przygotowanie raportów o stanie innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, organizacja konferencji, itd. Potrafił wydobywać z ludzi wszystko, co chciał i naprowadzać ich na właściwą drogę.

Przyjemnie się z nim dyskutowało bo cierpliwie słuchał i przekonywał niewiele mówiąc. Dokładny i zorganizowany, z łatwością improwizował i dostosowywał się do nowych sytuacji i ludzi.

Kochał ludzi. Był człowiekiem życzliwym ludziom i miał pogodne usposobienie. Gdziekolwiek się pojawiał, inicjował spotkania, wspólne wyjścia na ciekawe imprezy lub zwiedzanie interesujących miejsc. Wiedział dużo o historii nawet najmniejszych miejscowości w Polsce i krajów, które odwiedzał.

W swoim domu wraz z Małgorzatą stworzyli miejsce intelektualnych biesiad, kuźnię kreatywnych pomysłów i innowacyjnych działań. Letnie Szkoły Innowacji w atrakcyjnych miejscowościach, doroczne konferencje Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości czy Projekt BIOS w latach 2010 – 2012 cieszyły Krzysztofa bo dawały okazje do osobistych spotkań, nawet jeśli wymagały od Niego ogromnego wysiłku, pogodzenia pracy organizacyjnej w różnych stowarzyszeniach, obowiązków radnego, działalności naukowej i obowiązków rodzinnych, męża i ojca dwojga wspaniałych maluchów: Nikoli i Brajana.

Dowiedziałem się o Jego chorobie i nie przypuszczałem, że trzy miesiące później nie będzie Go wśród nas. Nogi się pode mną ugięły. Przecież w kwietniu zadzwonił i rozmawialiśmy w drodze powrotnej z Jego kolejnej misji w kraju.

Poznałem Krzysztofa w 1991 roku w Berlinie. Pisał pracę doktorską o Parkach Technologicznych w Niemczech. Wspólnie tworzyliśmy Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce od 1992 roku. Razem pracowaliśmy w „Programie rozwoju małej przedsiębiorczości w Polsce TOR#10”. Byłem świadkiem Jego sukcesów i kariery naukowej.

Tyle jeszcze miał pomysłów i sił. Odszedł skromnie, tak jak żył. Na pogrzeb do Puszczy Mariańskiej, w której mieszkał, przyjechali Jego przyjaciele z całej Polski.

Krzysztof Zasiadły, Poznań

Nasz Budnik w niebie

Krzysztofa poznałem w sylwestrową noc kilkanaście lat temu, jakoś wcześniej nie spotkaliśmy się, chociaż, jak się okazało, mieliśmy wielu wspólnych znajomych. Od chwili poznania fascynowała mnie jego pasja do wszystkiego, co robił. Kilka dni później uczestniczyłem w spotkaniu Stowarzyszenia (MRIES) i siedziałem obok Prezesa. Następnego dnia zadzwonił Krzysztof z pytaniem, czy przez pomyłkę nie zabrałem jego portfela – sprawdziłem i oczywiście portfela nie miałem. Kolejnego dnia moja żona w trakcie porannej przejażdżki rowerowej znalazła w lesie czek z tego portfela. Krzysztof szukał pozostałych dokumentów w pobliżu miejsca, gdzie został znaleziony czek, nic nie znalazł. Następnego dnia moja żona znalazła portfel wraz ze wszystkimi dokumentami. Podejrzana sprawa... ale tak zaczęła się nasza przyjaźń.

Spędzaliśmy razem wakacje, nie potrzebowaliśmy przewodnika – zawsze był z nami. Krzysztof miał niesamowitą wiedzę o kulturze i historii wielu krajów. Pięknie opowiadał o pałacu Dioklecjana w Splicie czy trudnych losach Bieszczadzkich Aniołów. Spędzone razem weekendy, święta i wiele zwykłych dni – to było zawsze wyzwanie i pewność, że będzie się działo.

Czasami spieraliśmy się o różne drobne rzeczy: którędy jechać, co zobaczyć – mówił „po mojemu” – to znaczyło, że będzie uparty i raczej nie odpuści swojej propozycji, ale zawsze znajdowaliśmy kompromis.

„Mili Państwo” wypowiedane przez Krzysia na rozpoczęciu wielu spotkań nadawało pewien klimat, ciepło, serdeczność i dawało wielką przyjemność z takich spotkań.

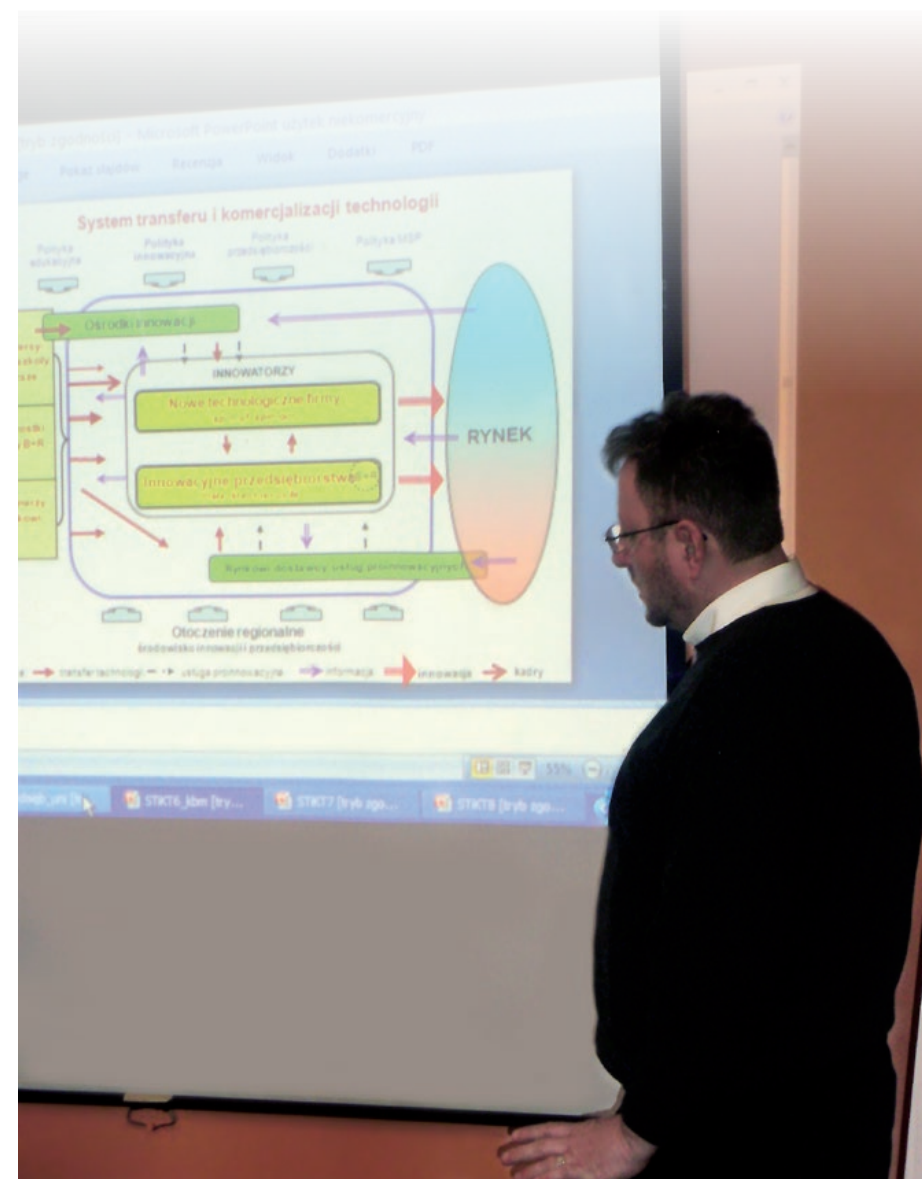
Długie leśne spacerunki przez Łysą Górę do Ani i Tomka, i rozmowy o wszystkim. To była taka intelektualna przygoda, która trwała wiele lat i dawała wiele siły i inspiracji do życia, do pracy. Pogadać z przyjacielem to wielka sprawa.

Wiele napisano o innowacyjności i kreatywności Krzysztofa w życiu zawodowym. Prywatnie: Sylwester na nartach biegowych, spływ pontonem (kajakami pływają wszyscy) po rzece, Budnicka Wigilia u bobrów. To takie nasze tajemnice.

Brajan i Nikola mówią: „Tatus jest w niebie i na wszystko patrzy”. Nasz Budnik w niebie.

Jacek Zawadzki, Puszcza Mariańska

6. Wspomnienia przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu



Bez Krzysztofa B. Matusiaka nie byłoby sukcesu Kieleckiego Parku Technologicznego

Kiedy w stolicy województwa świętokrzyskiego władze miasta podjęły decyzję o utworzeniu Kieleckiego Parku Technologicznego, informacji tej towarzyszyło wiele entuzjazmu i radości. Jednak w tle pojawiła się obawa, czy sami damy radę. Dziś już wiadomo, że utworzenie KPT jest sukcesem. Nie byłoby to jednakże możliwe bez wsparcia, jakie dał nam Krzysztof.

Profesor Krzysztof B. Matusiak był jednym z twórców koncepcji ideowej Kieleckiego Parku Technologicznego. Wspierając nas, wykorzystał ogromną wiedzę i ponad 20-letnie doświadczenie. Chodzi tu zarówno o kierowanie, jak i realizację wielu projektów badawczych w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości oraz transferu technologii. Jego ogromna wiedza, zdobyta podczas współpracy z licznymi instytucjami europejskimi, rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi okazała się bezcenna. Niewątpliwie zasługą Krzysztofa było nakłonienie, przy tworzeniu Kieleckiego Parku Technologicznego, środowiska biznesowego i naukowego do współpracy. Bez tych grup nie byłoby możliwe stworzenie sprawnej, aktywnej i innowacyjnej jednostki. Krzysztof pomagał nam w pokonywaniu barier, łamaniu stereotypów i przekonywaniu, że współpraca między nauką i biznesem może przynosić ogromne korzyści. Pokazywał przykłady konkretnych rozwiązań z całego świata i pozyskiwał dla naszej idei, wydawać by się mogło nieprzekonanych. Pomagał bardzo aktywnie w integracji środowisk, które wcześniej trudno było namówić do współpracy. Dziś dzięki temu możemy skutecznie realizować kompleksowy program wsparcia przedsiębiorczości.

Nasze pierwotne plany, stworzenie Kieleckiego Parku Technologicznego, w oparciu o Inkubator Technologiczny oraz Centrum Technologiczne, są realizowane, to także podpowiedź Krzysztofa. Brał udział w wielu spotkaniach, dyskusjach i nigdy nie odmawiał pomocy. Wyniki jego pracy, badań i zaangażowania są dzisiaj wykorzystywane przez wiele instytucji nie tylko w Polsce, ale także w Europie. Nieocenione są dokonania w procesie budowania wsparcia systemu komercjalizacji badań naukowych i transferu technologii. Krzysztof B. Matusiak był naszym mentorem. Dzięki jego aktywności, która była natchnieniem dla wielu osób związanych z KPT, dziś w Parku działalność prowadzi ponad 80 firm, a sama instytucja staje się motorem rozwoju gospodarczego regionu. Każdego dnia korzystamy ze wskazówek Krzysztofa, pozostawionych w naszych myślach a także w ponad 300 publikacjach i eksper-tyzach, które przygotował.

Krzysztof swoją działalnością inspirował i wspierał wiele instytucji prowadzących działalność podobną do Kieleckiego Parku Technologicznego. Zawsze otwarty, uśmiechnięty i serdeczny, nigdy nie odmawiał pomocy. Dziś w Kielcach możemy mówić o sukcesie i z pewnością możemy powiedzieć, że nie byłoby go bez Krzysztofa.

W jednym z wywiadów Krzysztof powiedział „Obiekty Parku, to skorupa, tylko zawsze jest pytanie, jak tę skorupę wypełnić treścią, takim parkowym duchem, żeby Park był w stanie spełniać misję, do której został powołany. Jak sprawić, żeby on tryskał innowacyjnymi firmami, zmieniał, tworzył nową jakość, na którą trzeba patrzeć w wymiarze globalnym.”

My też zadawaliśmy sobie te pytania, odpowiedzi pomagał znaleźć Krzysztof. Dziś obiekty KPT z pewnością wypełnia dobry parkowy duch, który każdego dnia sprzyja rozwojowi firm tutaj ulokowanych, a także rozwojowi stolicy województwa świętokrzyskiego. Spełniamy misję o której Krzysztof myślał, tworząc koncepcję ideową Parku. Nadal mamy wiele pomysłów, nadal intensyfikujemy działania, rozwijamy się. Tylko czasem łapię się na tym, że nie mogę już zadzwonić i zapytać o wskazówki, dlatego szukam ich we wspomnieniach.

*Szymon Mazurkiewicz,
Dyrektor Kieleckiego Parku Technologicznego*

Krzysztof Matusiak

Wielkie wizje wymagają wielkich wizjonerów. Wbrew obiegowej opinii, pomysły nie „bronią się same”. Żaden naprawdę śmiały projekt nie uda się, jeśli nie głoszą go silni i przekonani do swoich racji ludzie.

Kiedy dwadzieścia lat temu zaczęto w Polsce mówić o innowacjach, dla większości osób brzmiało to – trzeba spojrzeć prawdzie w oczy – kompletnie abstrakcyjnie. W okresie restrukturyzacji gospodarki, w tym ciężkiego przemysłu, perspektywa wysokich technologii wydawała się tak odległa, że aż nierealna. Projektowanie w tamtych czasach inkubatorów i parków technologicznych wymagało odwagi i specjalistycznej wiedzy, a także biznesowego podejścia. Krzysztof Matusiak patrzył na politykę innowacyjną z perspektywy firm. Zwracał uwagę na globalny wymiar innowacyjnych firm, przekonywał je, że zamykanie się na rynki lokalne podetnie im skrzydła u startu. Będąc wybitnym znawcą tematu i autorem poważnych publikacji z dziedziny ekonomii, potrafił mówić o innowacjach i transferze technologii w sposób przystępny i atrakcyjny zarazem. Myśląc o rozwiązaniach systemowych, przekładał je od razu na rzeczywistość lokalną – w teorii i w praktyce.

W ostatnich latach Krzysztof podkreślał wagę kreatywności, jako koniecznego uzupełnienia tradycyjnie rozumianej innowacyjności technologicznej. To kreatywności Krzysztofa w dużej mierze zawdzięczamy fakt, że tego rodzaju debaty w ogóle w Polsce możemy toczyć. Wszystkie jego kontakty z Krakowskim Parkiem Technologicznym były dla nas impulsem do nowych pomysłów i aktywności. Był – co tu dużo mówić – naszym mentorem w działalności parkowej, w najlepszym znaczeniu tego słowa.

Poprzez działalność SOOiPP Krzysztof promował szczególnie kreatywność grupową i budował szczupły w Polsce kapitał społeczny. W Krakowskim Parku Technologicznym wydaje nam się, że oczywistym zobowiązaniem całego tworzonego przez niego środowiska powinna być kontynuacja tych działań i coraz ściślejsza współpraca rozproszonych ośrodków innowacji.

Inspirował, kreował i uczył. Oprócz niewątpliwych zasług dla rozwoju środowiska ośrodków innowacji w Polsce instytucje takie jak Krakowski Park Technologiczny mogły zawsze liczyć na jego wsparcie i radę. Był człowiekiem serdecznym, ciepłym i otwartym. Takim pozostał w naszej pamięci.

Zarząd i Pracownicy Krakowskiego Parku Technologicznego

Wspomnienie PARP

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości z głębokim żalem przyjęła wiadomość o śmierci dr hab. Krzysztofa B. Matusiaka. Z perspektywy czasu wydaje się, że PARP współpracowała dr Matusiakiem właściwie od zawsze, a wspólne przedsięwzięcia można przywoływać bez końca.

Zapamiętamy Go jako założyciela, aktywnego działacza i wreszcie prezesa Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. SOOiPP to od lat jeden z kluczowych merytorycznych partnerów PARP. Od przeszło dekady PARP jest zaangażowana wieloaspektowo w doroczne konferencje Stowarzyszenia, które są ważnym wydarzeniem integrującym środowisko instytucji otoczenia biznesu w Polsce – środowiska, które PARP od lat otacza szczególnym wsparciem.

Jego rozległa wiedza, doświadczenie i autorytet w środowisku IOB w Polsce były bezprecedensowe, dlatego nie mieliśmy żadnych wątpliwości, przystępując w 2005 roku do współpracy przy raporcie o stanie ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce pt. *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii* (PARP, 2005), którego redaktorem był właśnie dr Matusiak. Nasza ścisła współpraca przy kolejnych wydaniach raportu (w latach 2009, 2010) zaowocowała stworzeniem najbardziej wiarygodnego źródła o polskich instytucjach otoczenia biznesu, z którego na co dzień czerpią wszyscy zainteresowani stanem i kondycją tego sektora polskiej gospodarki. Był też jednym z pomysłodawców i autorów pierwszego słownika *Innowacje i transfer technologii* (PARP, 2005) – pozycji bardzo ważnej w dorobku PARP, wpływającej na wiedzę i świadomość każdego, kto poważnie traktuje zagadnienie rozwoju innowacyjności. Słownik doczekał się dwóch wznowień (w latach 2008 i 2012) i stał się w Polsce podstawą do poprawnego definiowania zjawisk z zakresu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.

Sukcesywnie rozwijając swoją karierę naukową, Krzysztof Matusiak dzielił się z nami zdobytą wiedzą i umiejętnościami. Dał się poznać w PARP jako cenny członek zespołów badawczych czy autor raportów m.in. w dwóch strategicznych projektach badawczych PARP: *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki* (PARP 2009), *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi. Raport z badania*. (PARP 2009).

Dr hab. Krzysztof B. Matusiak był członkiem Rady Naukowej Ośrodka Badań nad Przedsiębiorczością PARP i aktywnie uczestniczył w jej spotkaniach. Jego wiedza i doświadczenie były

wielokrotnie wykorzystywane w realizowanych przez Ośrodek projektach badawczych, zarówno na etapie opracowywania ich koncepcji i metodologii, jak i interpretacji uzyskanych wyników oraz tworzenia rekomendacji. Służył też radą przy opracowywaniu i wdrażaniu metodologii benchmarkingu klastrów w Polsce czy koncepcji sztandarowych raportów PARP: „Raportu o stanie sektora MSP” oraz „Raportu Innowacyjność”.

W latach 2010-2011 brał aktywny udział w pracach Grupy Zadaniowej ds. Krajowej Sieci Innowacji Krajowego Systemu Usług dla MSP. Celem powołania Grupy było wskazanie kierunku rozwoju Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz określenie założeń dla nowego projektu systemowego PARP dotyczącego zapewnienia przedsiębiorcom (MMSP) dostępu do usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, które w największym stopniu odpowiadałyby na potrzeby przedsiębiorców. Jego praca miała wpływ na zakres wdrażanego obecnie projektu systemowego PARP pt. „Doradztwo KSI KSU dla innowacyjnych”.

Z perspektywy ostatnich miesięcy trudno też sobie wyobrazić inicjatywę PARP „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu” bez dr hab. Krzysztofa Matusiaka, który podjął się roli kierownika zespołu ekspertów. Z bogatego dorobku tego przedsięwzięcia ośrodki innowacji w Polsce, ale także pracownicy instytucji administracji centralnej i regionalnej oraz różnych organizacji będą korzystać jeszcze przez lata. Warto tutaj przywołać chociażby przełomowe publikacje: *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery* (PARP, 2010) oraz *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy* (PARP 2010).

Zapamiętamy Go jako wybitnego eksperta, sumiennego badacza i analityka, zaangażowanego działacza na rzecz rozwoju ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, ale przede wszystkim jako mentora, do którego zawsze można zwrócić się po pomoc i radę.

Mieliśmy wielkie szczęście, że dane nam było spotkać na naszych ścieżkach zawodowych dr hab. Krzysztofa B. Matusiaka. Pozostanie w naszych sercach i pamięci, także w bogatym dorobku przedsięwzięć Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

*Bożena Lublińska – Kasprzak,
Prezes
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.*



Polska Przedsiębiorcza i Krzysztof Matusiak

Chciałbym przytoczyć dwie sytuacje z mojego życia w których miałem okazję lepiej poznać Krzysztofa.

Pierwsze wspomnienie miało miejsce w Łukowie w moim rodzinnym mieście, gdzie spotkał się z władzami miasta i regionu w sprawie tworzenia nowych inkubatorów oraz Business Linków, rozmawialiśmy również na temat ulokowania części nowego projektu Tech City w Łukowie.

Pamiętam, że nawet nie musiałem przekonywać Krzysztofa do tej wizyty, poświęcił swój cały dzień, a nawet zadeklarował, że wejdzie społecznie w skład rady rozwijającej przedsiębiorczość w regionie lubelskim. To tylko jedna z sytuacji, ale pamiętam takich wiele, kiedy Krzysztof ideowo podchodził do nowych wyzwań i angażował się w nie całym sobą.

Drugie spotkanie miało miejsce w domu Krzysztofa i Małgosi w Puszczy Mariańskiej.

Pamiętam jakie pozytywne wrażenie zrobiła na mnie ich relacja, przede wszystkim wspólne marzenia, drobne wyprawy w nieznane rejony Polski, radość z miejsca w którym mieszkali i wspólnota, wartość która nawet nieświadomie przejawiała się w słowach i rozmowach z nimi.

Rozmawialiśmy przy grillu o wizji Polski za 10, 15 lat. Rozmawialiśmy o koncepcji funkcjonowania parków technologicznych oraz o naszym nowym projekcie Tech City, w który chciałem zaangażować Krzysztofa. Podczas tej rozmowy uświadomiłem sobie, jaka spoczywa na mnie i mojej organizacji odpowiedzialność, aby kontynuować to, co zaczęło się tworzyć w polskiej przedsiębiorczości w ostatnich latach, w dużym stopniu dzięki pasji, energii i otwartości Krzysztofa. Rozmawialiśmy również o wyzwaniach, które mamy w Polsce Przedsiębiorczej, bo zawsze głos Krzysztofa był dla mnie mentorski, ale przy tym niezwykle partnerski. Tak było, gdy rozwijaliśmy Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, tworzyliśmy AIP Business Linki czy kreowaliśmy wizję Tech City.

Na koniec tego ostatniego naszego spotkania otrzymałem książkę o tym miejscu, w którym mieszkał Krzysztof i dla którego tyle zrobił. Zachowałem ją do dziś i to właśnie ona będzie symbolem naszej znajomości. Któregoś dnia wkleję do niej zdjęcie Tech City.

*Dariusz Żuk,
Prezes Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości*

7. Wykaz dorobku Krzysztofa (pozycje wybrane)



1991

Die technologische Lücke in der Wirtschaft Polens. Zur Definition und empirischen Untersuchung des Problems [w:] K. B. Matusiak, M. Lange, *Joint Ventures als Instrument zur Überwindung der Technologische Locke in Ost – und Süd – Ost – Europa*; IEE – RUB Braune Reihe Nr. 134, Bochum 1991, s. 1 – 24.

Luka technologiczna w przemyśle, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1991, nr 10, s. 6 – 8. (współautor P. Urbanek).

Rozwój w warunkach luki technologicznej. Wnioski z badań empirycznych, „Gospodarka Narodowa” 1991; nr 10 – 11, s. 17 – 19. (współautor P. Urbanek).

Projekt „Parki technologiczne w gospodarce rynkowej”, Ruhr-Uniwersytet, Institute for Development Research and Development Policy, Bochum, Niemcy, 1990 – 91 i 1993 projekt badawczy finansowany przez DAAD i Fundację Niemiecko – Polską, (kierownik projektu).

1992

Die technologische Lücke in der Wirtschaft Polens, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung „Economic Systems” 1992, nr 4, s. 161 – 170.

1993

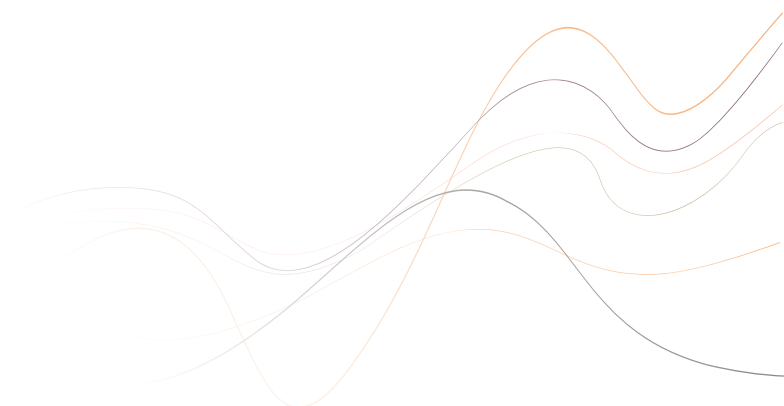
Technologiepark als Institution der Marktwirtschaft. Analyse des Phänomens am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, IEE – RUB, Braune Reihe, Bochum 1993, s.36.

Parki technologiczne w Niemczech (Technologieparks in Bundesrepublik Deutschland) [w:] K. B. Matusiak, E. A. von Renesse (Hrsg.): „Regionalna polityka gospodarcza w regionie łódzkim i w Zagłębiu Ruhry” („Regionale Wirtschaftspolitik im Wirtschaftsraum Lodz und im Ruhrgebiet”), EE-RUB, Braune Reihe, Bochum 1993, s. 281 – 301.

1994

Doświadczenia z lokalizacji parków technologicznych w Niemczech [w:] M. Fic (red.), „Rola ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym oraz promocji małych i średnich przedsiębiorstw”, Zielona Góra 1994, s. 129 – 138.

Systemy transferu technologii w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Kilka uwag na przykładzie doświadczeń zachodnioeuropejskich [w:] M. Fic (red.), *Rola ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym oraz promocji małych i średnich przedsiębiorstw*, Zielona Góra 1994, s. 172 – 179.



1995

Pięć lat ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – inkubatory przedsiębiorczości, centra technologiczne [w:] K. B. Matusiak, K. Zasiadły (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Inkubatory przedsiębiorczości, centra technologiczne, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, SOOIPP 1995, Fundacja Inkubator, Łódź 1995, s. 9 – 22. (współautor K. Zasiadły).

Inkubacja przedsiębiorczości w Łodzi [w:] K. B. Matusiak, K. Zasiadły (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Inkubatory przedsiębiorczości, centra technologiczne, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, SOOIPP 1995, Fundacja Inkubator, Łódź 1995, s. 149 – 160. (współautor: J. Mertl).

Parki technologiczne. Instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości, transferu technologii i rozwoju regionalnego, Fundacja Inkubator, Łódź 1995, ss. 204.

Technologie und Gründerzentren in Polen – Fünfjährige Erfahrungen und Entwicklungsperspektiven [w:] B. Groß, K. Zasiadły (red.), *Technologie und Gründerzentren in Polen*, Weidler, Berlin 1995, s. 23 – 44.

Opracowanie: *Program wspierania instytucji regionalnych, których celem jest transfer technologii do małych i średnich firm*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1995, kierownik tematu.

Projekt badawczy: „Adaptacja nowoczesnych form transferu i komercjalizacji technologii, pobudzania przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych”, 1995, kierownik tematu.

1996

Mała innowacyjna firma na polskim rynku [w:] K. B. Matusiak, K. Zasiadły, J. Broczkowski, M. Pietraszewski (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, „SOOIPP Annual 1996”, Poznań 1996, s. 129 – 132. (współautor: K. Lityński).

Zarys koncepcji funkcjonowania regionalnego centrum innowacji i transferu technologii [w:] K. B. Matusiak, K. Zasiadły, J. Broczkowski, M. Pietraszewski (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, „SOOIPP Annual 1996”, Poznań 1996, s. 139 – 148. (współautor: E. Stawasz).

Uwarunkowania wspierania postępu technicznego w Polsce w warunkach transformacji – kontekst regionalny [w:] *Regionalne i lokalne uwarunkowania i czynniki restrukturyzacji gospodarki Polski*. Wzrost konkurencyjności regionów, Friedrich Ebert Stiftung, Łódź 1996.

1997

Gründer und Technologiezentren in Polen 1997, ZEW, Mannheim 1998. (współautor L. von Schuttenbach).

Pomoc w samozatrudnieniu – Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, MPiPS, Warszawa 1997, s. 92. (współautorzy: K. Kaszuba, E. Banachowicz, P. Koryński, M. Mażewska).

Pomoc w samozatrudnieniu – Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości. MPiPS, Warszawa 1997, s. 115. (współautorzy: M. Mażewska, K. Woo, K. Kałuża, L. Pawelczak, K. Kaszuba).

Pomoc w samozatrudnieniu - Inkubator Przedsiębiorczości, MPiPS, Warszawa 1997 s.183. (współautorzy: J. Lawelle, K. Krukowski, K. Zasiadły, M. Mażewska).

Small Business Development Project – TOR#10 [w:] *Innovation centers in Central Europe. Situation, Impact, Perspectives*, ICECE – Focus, Weidler, Berlin 1997.

Opracowanie *Inkubatory przedsiębiorczości w Polsce. Analiza nowego instrumentu wspierania rozwoju i tworzenia nowych miejsc pracy*, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 1997, kierownik tematu.

1998

Inkubatory przedsiębiorczości i centra/parki technologiczne [w:] K. B. Matusiak, M. Mażewska, T. Niesiołowski, K. Zasiadły, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP – raport 1998, MPiPS, Warszawa 1998, s. 146 – 206. (współautor: K. Zasiadły).

Innowacyjność sektora małych i średnich firm w Polsce [w:] K. B. Matusiak, M. Mażewska, T. Niesiołowski, K. Zasiadły, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP – raport 1998, MPiPS, Warszawa 1998, s. 146 – 206. (współautor: E. Stawasz).

Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa, na Łódź – Żyrardów 1998, (red.).

Nowe tendencje we wspieraniu innowacji, przedsiębiorczości i transferu technologii [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Łódź – Żyrardów 1998, s. 37 – 47.

„Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości” [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Łódź – Żyrardów 1998, s. 123 – 192.

Polityka technologiczna i wspieranie przedsiębiorczości w Niemczech [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Łódź – Żyrardów 1998, s. 285 – 314.

Koncepcja regionalnego centrum innowacji [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Łódź – Żyrardów 1998, s. 337 – 348.

Lokalny system wspierania przedsiębiorczości: OWP, FRP, Inkubator. Doświadczenia z realizacji Projektu rozwoju małej przedsiębiorczości – TOR #10 [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Łódź – Żyrardów 1998, s. 349 – 370. (współautor: M. Mażewska).

Ocena stanu, perspektywy i rekomendacje rozwoju infrastruktury wspierania innowacji i przedsiębiorczości [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Łódź – Żyrardów 1998, s. 373 – 384. (współautor: E. Stawasz).

Lokalny system wspierania przedsiębiorczości, MPiPS, Warszawa 1998, s. 192. (współautorzy: M. Mażewska, T. Niesiołowski).

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, SOOIPP – raport 1998, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 1998.

„Technologieförderung in Polen, EU – Magazin 1998”, Nr. 6, s. 1-9. (współautor L. von Schuttenbach).

Ekspertyza *Model funduszu zalążkowego typu seed capital w realiach prawno – ekonomicznych* Polski Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998, kierownik tematu.

Opracowanie: *Tworzenie środowiska innowacyjnego i warunków dla transferu technologii* Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998, kierownik tematu.

Projekt „Adaptacja nowoczesnych form transferu i komercjalizacji technologii, pobudzania przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych” Komitet Badań Naukowych, Warszawa, 1996 – 1998 (kierownik projektu).

„Projekt rozwoju małej przedsiębiorczości TOR#10”, Ohio University USA, MPiPS, 1995 – 1998, ekspert.

1999

Infrastruktura przedsiębiorczości i transferu technologii w Polsce, *Studia Prawno – Ekonomiczne* 1999, tom LIX, s. 193 – 229.

Dylematy strategii technologicznej i poprawy innowacyjności gospodarki polskiej, *Studia Prawno Ekonomiczne*, 1999 tom LX, s. 117 – 138.

Infrastruktura przedsiębiorczości i transferu technologii w Polsce [w:] J. Targalski (red.) *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 103 – 117.

Instytucje wspierania rozwoju gospodarczego. Potencjał i nowe wyzwania, [w:] *Transformacja gospodarcza regionu kurpiowskiego ze szczególnym uwzględnieniem przekształceń zawodowych na północno wschodnim Mazowszu*, Ostrołęckie Towarzystwo naukowe im. Adama Chytnia, Ostrołęka 1999, s. 105 – 112.

Mała firma technologiczna w polskich warunkach, „Boss – Gospodarka 1999”, nr 1, s. 20 – 21.

Innowacyjność – spróchniały filar polskiej gospodarki, „Boss – Gospodarka 1999”, nr 18, s. 31 – 33.

Mała firma technologiczna – potencjał, oczekiwania, potrzeby [w:] B. Marciniak, J. Guliński (red.) *Parki naukowe i technologiczne. Polska perspektywa*, Wyd. Poznańskie, Poznań 1999, s. 85 – 99, (współautor: E. Stawasz).

Osiem lat ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo – Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999, s. 149 – 160.

Przedsiębiorczość i nowe firmy. Polskie doświadczenia lat dziewięćdziesiątych [w:] K. B. Matusiak, T. Niesiołowski, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP – Raport 2000, MPiPS, Warszawa 1999, s. 47 – 52.

Dilemmas of technological strategy and improvement of innovativeness of the Polish economy, „Comparative Economic Research” 1999, nr 2, s. 147 – 164.

Small Technology-based Firm on the Polish Market. Potential, expectations and needs, „Comparative Economic Research” 1999, nr 1, s. 164 – 181.

Opracowanie *Krajowe Centrum inkubatorów przedsiębiorczości w Pile. Założenia koncepcji*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa 1999. Kierownik tematu.

Opracowanie *Strategii Rozwoju Miasta Ostrołęki 2000 – 2010*, Urząd Miasta Ostrołęki, 1999, kierownik tematu.

Projekt „RTD and Restructuring in CCE and Russia” Unia Europejska, Inco Copernicus, CEPREMAP, Paryż, 1997 – 1999, (koordynator grupy polskiej).

2000

Innowacyjność małych i średnich firm w Polsce – wyniki badań empirycznych [w:] J. Guliński, B. M. Marciniak (red.), *Innowacje. Podaż, popyt, instrumenty transferu, finansowanie*. Wyd. Poznańskie, Poznań 2000, s. 53 – 58.

Lokalny System Wspierania Przedsiębiorczości - MPiPS, Warszawa 2000.

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce na przełomie wieków [w:] K. B. Matusiak, T. Niesiołowski, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP – Raport 2000, MPiPS, Warszawa 2000, s. 7 – 31. (współautorzy: M. Matusiak, J. Chądzyński).

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości. Instytucjonalne wspieranie przedsiębiorczości i samozatrudnienia [w:] J. Klich (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 200, s. 105 – 123.

Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich firm [w:] J. Klich (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 200, s. 125 – 146.

Regionalny system innowacji i przedsiębiorczości [w:] Jewtuchowicz A., (red.) *Strategiczne problemy rozwoju miast i regionów*, ZERIOŚ UŁ, Łódź 2000, s. 150 – 162.

Opracowanie *Strategii Rozwoju Gminy Puszcza Mariańska 2001 – 2011*, Urząd Gminy Puszcza Mariańska, 2000, kierownik tematu.

2001

Czynniki sukcesu wybranych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001, (współautor K. Zasiadły).

Die praxis der unternehmerischen Aktivität (Neugründungen) in Polen [w:] K. Anderseck, K. Walterscheid (Hrsg.), *Entrepreneurship: gründunsthoretische, wirtschaftspädagogische und didaktische Position*, Diskussionsbeitrag Nr. 304, Fernuniversität Hagen, Hagen 2001, s. 29 – 38.

Centra transferu technologii i informacji [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*, SOOIPP – Raport 2001, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź – Poznań 2001, s. 86 – 106.

Stan, zasoby i kierunki rozwoju ośrodków innowacji i przedsiębiorczości [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*, SOOIPP – Raport 2001, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź – Poznań 2001, s. 9 – 20, (współautor: K. Zasiadły).

Lokalne fundusze pożyczkowe – poręczeniowe [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości*, SOOIPP – Raport 2001, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź – Poznań 2001, s. 105 – 147. (współautor: M. Mażewska).

Inkubatory przedsiębiorczości i centra technologiczne [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, SOOIPP – Raport 2001*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź – Poznań 2001, s. 147 – 192. (współautor: T. Niesiołowski).

Fundusze venture capital [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, SOOIPP – Raport 2001*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź – Poznań 2001, s. 224 – 253. (współautorzy: M. Pietraszewski, K. Urbanek).

Publiczna pomoc w kreowaniu rynku komercjalizacji technologii [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, SOOIPP – Raport 2001*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź – Poznań 2001, s. 254 – 263, (współautor: M. Pietraszewski).

Instrumenty transferu i pobudzania innowacyjności krajowych podmiotów gospodarczych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej, Fundacja Inkubator, UŁ, Łódź 2001, (współautor).

Institucje wspierania rozwoju gospodarczego w regionie łódzkim [w:] A. Jewtuchowicz (red.) *Strategiczne problemy rozwoju regionów w procesie integracji europejskiej*, Zakład Ekonomiki regionalnej i ochrony środowiska UŁ, Łódź 2001, s. 148 – 160.

Les orientations du developpement des centres d'innovation et d'entrepreneuriat en Pologne au debut du XXI siècle. [w:] *La Pologne, ses transformations economiques et institutionnelles et le process de l'integration avec Union europeenne*, Universite Paul Valery – Montpellier III, p. 233 – 254.

Uczelniany inkubator przedsiębiorczości [w:] J. Szablowski (red.), *Edukacja dla rozwoju innowacyjnego w Polsce*, KRUN, Warszawa – Białystok 2001, s. 187 – 196.

Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm, K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001.

Otoczenie instytucjonalne małych firm innowacyjnych [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001, s. 37 – 68, (współautor: E. Stawasz).

Lokalne systemy produkcyjne Łodzi, Ostrołęki i Torunia [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001, s. 96 – 144, (współautorzy: M. Marszałkowska, A. Nowakowska).

Rola kapitału ryzyka w rozwoju rynku komercjalizacji technologii [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001, s. 305 – 333, (współautorzy: M. Pietraszewski, P. Głodek).

Zasoby i kierunki rozwoju infrastruktury przedsiębiorczości transferu technologii [w:] K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001, s. 252 – 291.

Innowacyjność w strategiach rozwoju i kontaktach regionalnych [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001, s. 292 – 304. (współautor: A. Nowakowska).

Opracowanie *Czynniki sukcesu wybranych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości* Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001.

Projekt „Determinanty tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych” Komitet Badań Naukowych, Warszawa, od 07.1999 r. do 02.2001 r. (kierownik projektu).

2002

Entrepreneurship – Entwicklung in Polen [w:] G. Braun, Chr Diensberg (Hrsg.) *Entrepreneurship im Ostseeraum. Unternehmertum als Motor von Wachstum und Integration*, Edition Sigma, Berlin 2002, s. 267 – 279.

Entrepreneurship and Innovativeness of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) in Poland [w:] O. Pfirrmann, G.H. Walter (ed.), *Small Firms and Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. A Socio – Economic Perspective*, Physica – Verlag, Heidelberg – New York 2002, s. 97 – 122.

Inkubatory przedsiębiorczości w Polsce [w:] S. Swadzba (red.) *Edukacja i innowacyjność w rozwoju regionów*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy 2002, s. 61 – 76.

Inkubator przedpriniemalstwa, Kazachstanska Asocijacija biznes Inkubatorow i Innowacijonnych Centrow, Almaty 2002, s. 216 (współautor).

Otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstw regionu łódzkiego [w:] A. Jewtuchowicz, A. Suliborski, (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno – gospodarczy*, ZERiOŚ UŁ, Łódź 2002, s. 253 – 280.

Pomoc w samozatrudnieniu – Inkubator Przedsiębiorczości (wersja ukraińska), MPiPS, Warszawa, 2002, współautor.

Opracowanie *Potencjał innowacyjny sektora badań i rozwoju w województwie śląskim*, Regionalna Strategia Innowacji RIS Silesia, Katowice 2002, kierownik tematu.

Opracowanie *Strategia rozwoju miasta Ostrow Mazowiecka 2003 – 2015* Urząd Miasta Ostrow Mazowiecka 2002, kierownik tematu.

Projekt „Mechanizmy tworzenia się łódzkiego regionu społeczno – ekonomicznego po reformie administracyjnej państwa” Komitet Badań Naukowych, 2000 – 2002 kierownik projektu: A. Jewtuchowicz (członek zespołu).

2003

Business incubators in Poland, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management” Vol. 3, 2003, nr ½, s. 87 – 98.

Entrepreneurship – ein Schwachpunkt im Transformationsprozess osteuropäischer Länder [w:] K. Walterscheid (Hrsg.) *Entrepreneurship in Forschung und Lehre, Festschrift für Klaus Anderseck*, Peter Lang, Frankfurt am Main – Berlin – Bern – Bruxelles – New York – Wien, 2003, s. 121 – 132.

2004

Centra transferu technologii [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2004*, Instytut Ekonomii UŁ, SOOIPP, Łódź – Poznań 2004.

Inkubatory przedsiębiorczości [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2004*, SOOIPP, Instytut Ekonomii UŁ, SOOIPP, Łódź – Poznań 2004, s. 283 – 334, (współautor K. Zasiadły).

Parki technologiczne [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2004*, SOOIPP, Instytut Ekonomii UŁ, SOOIPP, Łódź – Poznań 2004, s. 335 – 352, (współautor J. Guliński).

Dylematy Strategii lizbońskiej – budowa gospodarki opartej na wiedzy [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP – Raport 2004*, Instytut Ekonomii UŁ, SOOIPP, Łódź – Poznań 2004, s. 459 – 464, (współautor A. Nowakowska).

Ostrołęcki system produkcyjny [w:] K. B. Matusiak, *Przeobrażenia polskiej gospodarki w przededniu integracji z Unią Europejską*, WSES, Ostrołęka 2004, s. 149 – 181, (współautor: M. Kurpiewska).

Parki technologiczne w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju, „Chemical Review” 2004, nr 7 – 8, s. 14 – 18.

Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Biblioteczka Rynku Pracy MGIP, Warszawa 2004. (Współautor M. Mażewska).

Opracowanie *Marketingowa Strategia Rozwoju Regionu Kaliskiego*, Starostwo Powiatu Kaliskiego i Urząd Miasta Kalisza 2004, kierownik tematu.

Opracowanie *Raport z badań niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu w Województwie Dolnośląskim*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004, kierownik tematu.

Opracowanie *Uwarunkowania opracowania regionalnej strategii innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim*, Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2004, kierownik tematu.

Ekspertyza *Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych w Województwie Dolnośląskim*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004, kierownik tematu.

2005

Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć, Krzysztof B. Matusiak (red.) praca zbiorowa, Warszawa 2005, (w tym samodzielnie przygotowane 8 i współautorstwo 3 haseł).

Organizacja i zarządzanie inkubatorem akademickim [w:] K. Zasiadły, J. Guliński (red.) *Inkubator przedsiębiorczości akademickiej. Podręcznik dla organizatorów i pracowników*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, SOOIPP, Poznań 2005, s. 29 – 44.

Uczelniane centra transferu technologii i ich relacje z inkubatorami przedsiębiorczości akademickiej [w:] K. Zasiadły, J. Guliński (red.) *Inkubator przedsiębiorczości akademickiej. Podręcznik dla organizatorów i pracowników*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, SOOIPP, Poznań 2005, s. 139 – 142.

Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii, PARP, Poznań – Warszawa 2005.

Początki akademickich inkubatorów przedsiębiorczości [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań – Warszawa 2005, s. 121 – 146. (współautorzy: K. Zasiadły, E. Koprowska-Skalska).

Pojęcie i rola ośrodków innowacji w gospodarce narodowej [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań – Warszawa 2005, s. 7 – 16.

Potencjał i zasoby parków technologicznych [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań – Warszawa 2005, s. 147 – 170, (współautor M. Matusiak).

Potencjał i kierunki rozwoju centrów transferu technologii [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań – Warszawa 2005, s. 47 – 102. (współautor M. Matusiak, P. Głodek).

Rozwój inkubatorów technologicznych [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań – Warszawa 2005, s. 103 – 120.

Pierwsza praca – pierwszy biznes. Vademecum przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Biblioteczka Rynku Pracy, Warszawa 2005. (Współautor Marzena Mażewska)

Regionalnij innowacji stretegii [w:] *Instrumenti pidtrimki innovacijnosti malich i srednich pidpriemstw. Doswid Polshi ta jewropejskowo Sojuszy*, Poznań – Kiev 2005, s. 12 – 26.

Poniatija, poł i misce centriv innowacji u polskij ekonomicii [w:] *Instrumenti pidtrimki innovacijnosti malich i sriednich pidpriemstw. Doswid Polshi ta jewropejskowo Sojuszy*, Poznań – Kiev 200–, s. 69 – 92.

Rekomendacje dla Polski [w:] J. Guliński, K. Zasiadły (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka. Światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa 2005, s. 145 – 155, (współautorzy: J. Guliński, K. Zasiadły).

Rozwój lokalnych systemów wspierania przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Biblioteczka Rynku Pracy, Warszawa 2005.

2006

Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, K. B. Matusiak (red.), Praca zbiorowa, SOOIPP, Łódź 2006.

Koncepcja badań instytucji wsparcia w województwie mazowieckim, „Innowacje” 2006, nr 28, s. 16 – 22.

Metodika robit fazi I – analizy rinku innowacji u regioni [w:] *Metodika robit pri pobudowi Regionalnoj Innovacijonnoj Strategii Chersonskoj Oblasti*, Warszawa – Łódź – Kalisz 2006, s. 23 – 30.

Rozwój instytucji transferu technologii w Polsce [w:] S. Krajewski, P. Kaczorowski (red.), *Wzrost gospodarczy, restrukturyzacja i rynek pracy w Polsce. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, UŁ, Łódź 2006, s. 381 – 394.

Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje, IE, Radom – Łódź 2006.

Stan polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2006 r. [w:] G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak, K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i Przedsiębiorczość dla przyszłości*, „SOOiPP Annual 2006”, Łódź – Poznań – Warszawa 2006, s. 115 – 130.

Opracowanie: *Metody i instrumenty aktywizacji przedsiębiorczości technologicznej*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2006, kierownik tematu.

Opracowanie: *Metody kwantyfikacji wytyczonych celów transferu technologii – opracowanie systemu wskaźników*, Instytut Technologii Eksploatacji, Łódź – Radom, styczeń 2006, kierownik tematu.

Opracowanie: *Identyfikacja zmian zachodzących pomiędzy podmiotami w Regionalnym Systemie Innowacji w województwie śląskim przez ostatnie 4 lata*, Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A., Katowice 2006, kierownik tematu.

2007

Biznes w parku technologicznym, „Logistyka a jakość” 2008, nr 1 – 2, s. 66 – 71, (współautor: J. Guliński).

Eksplozja inicjatyw parkowych, „IQ” 2007, nr 2, s. 2 – 13.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w polskiej gospodarce [w:] K. Kryńska (red.), *Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – determinanty wykorzystania kompetencji ICT*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 14 – 57.

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, K.B. Matusiak (red.), SOOiPP – Raport 2007, SOOiPP, Łódź – Poznań 2007.

Otoczenie funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw [w:] K. Kryńska (red.), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 370 – 387.

Systemy wsparcia przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych [w:] *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 453, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 8, Szczecin 2007, s. 145 – 154

Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej [w:] *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8, Szczecin 2007, s. 155 – 164.

Wpływ funduszy europejskich na rozwój polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, Nauka-Innowacje-Gospodarka. „SOOiPP Annual 2007”, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 480, Ekonomiczne Problemy Usług nr 13, Szczecin 2007, s. 271 – 292.

Ekspertyza: *Potencjał instytucji wsparcia w Województwie Mazowieckim*, Mazowiecki Urząd Marszałkowski, Warszawa, 2007, kierownik tematu.

Opracowanie: *Koncepcja Parku Naukowo – Technologicznego w Białymstoku*, Urząd Miasta w Białymstoku, Białystok, sierpień 2007, kierownik tematu.

Opracowanie: *Koncepcja programowa Kieleckiego Inkubatora Technologicznego*, Urząd Miasta Kielce, Kielce – Warszawa – Łódź – Poznań, maj 2007, kierownik tematu.

Projekt „Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce” Inicjatywa Wspólnotowa IQUAL, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2005-2007, kierownik projektu: E. Kryńska, (wiodący ekspert).

2008

Organizacja współpracy nauki z biznesem jako strategiczne wyzwanie początku XXI wieku [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, tom. III, SGH, Warszawa 2008, s. 123 – 138.

Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć, wyd. II zmienione, PARP, Warszawa 2008, s. 410 (redaktor).

The Network of Academic Entrepreneurship Incubators [w:] P. Kyro, S. Speer, G. Braun (ed.) *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, Bepart Publication, Juvenes Print, University of Tampere, Tampere 2008, s. 194 – 207 (współautor).

Transfer technologii i usługi proinnowacyjne w parkach technologicznych [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak (red.), *Kapitał Ludzki-Innowacje – Przedsiębiorczość*, „SOOiPP Annual 2008”, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 525, Ekonomiczne Problemy Usług nr 28, Szczecin 2009, s. 201 – 216.

Wpływ parków technologicznych na rozwój ekonomiczno-społeczny [w:] K. B. Matusiak, A. Bąkowski (red.) *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, PARP, Warszawa 2008.

Opracowanie: *Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Świętokrzyskiej – Studium Wykonaności*, Politechnika Świętokrzyska, SOOiPP, Kielce – Łódź – Warszawa 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Analiza subregionu kaliskiego pod kątem lokalizacji i funkcjonowania Centrum Zaawansowanych Technologii*, Wielkopolski Urząd Marszałkowski, SOOiPP, Kalisz – Łódź – Poznań – Warszawa 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Inkubatory przedsiębiorczości w wybranych powiatach województwa opolskiego. Plany samorządów lokalnych w oparciu o spotkania konsultacyjne oraz wyniki badań kwestionariuszowych*, Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarczego, Opole 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Koncepcja Toruńskiego Inkubatora Technologicznego*, FAIP 2008, członek zespołu.

Opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce, PARP, Warszawa 2008.

Opracowanie: *Najlepsze praktyki funkcjonowania parków technologicznych wraz z rekomendacjami dla Dolnośląskiego Parku Technologicznego*, Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Wałbrzych 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Pakiet usług dla przedsiębiorców w II etapie rozwoju Parku Naukowo – Technologicznego Polska – Wschód w Suwałkach*, SOOiPP, Warszawa 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Propozycja tematyki oraz strategii rozwoju i współpracy parków, inkubatorów oraz CTT na Podlasiu*, Międzynarodowe Wschodnie Centrum Innowacji, Białystok 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Utworzenie Puławskiego Parku Naukowo-Technologicznego i przygotowania terenów inwestycyjnych. Wstępne studium wykonalności projektu*, Urząd Miasta Puławy, Łódź – Warszawa 2008, kierownik tematu.

Opracowanie: *Wspomaganie zarządzania i funkcjonowania oraz przygotowanie założeń dla rozwoju Parku Naukowo-Technologicznego Polska – Wschód w Suwałkach w etapie II*, Warszawa 2008, kierownik tematu.

Projekt „Metody kwantyfikacji wytyczonych celów transferu technologii, opracowanie systemu wskaźników” w ramach Wieloletniego Programu Rządowego „Dokształcanie systemów rozwoju innowacyjności w produkcji i eksploatacji w latach 2004 – 2008” Instytut Technologii Eksploatacji (z-ca kierownika tematu), Radom 2008.

2009

Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, PARP, Warszawa 2009, s. 117 – 129 (współautor).

Budowa scenariuszy foresightu kadr nowoczesnej gospodarki [w:] K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 77 – 107, (współautorzy: J. Kuciński, A. Gryzik, T. Kulisiewicz, J. Guliński, J. Brzoska).

Kadry dla wybranych sektorów gospodarki w kontekście zaproponowanych scenariuszy rozwoju [w:] K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 130 – 141 (współautorzy: J. Kuciński, A. Gryzik, T. Kulisiewicz, J. Guliński, J. Brzoska, A. Kozieł, R. Sławeta, R. Szewczyk).

Kadry przyszłości [w:] K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 117 – 129 (współautorzy: Ł. Arend, E. Bendyk).

Wyzwania wobec uczestników rynku pracy [w:] K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 149 – 154 (współautor A. Gryzik).

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, K. B. Matusiak (red.), SOOIPP- Raport 2009, SOOIPP, Łódź – Poznań 2009.

Stan rozwoju polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2009 r. [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa – Łódź, 2009, s. 9–28, (publikacja dostępna w językach polskim i angielskim).

Preinkubatory – Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa – Łódź, 2009, s. 93 – 152, (współautor A. Tórz, publikacja dostępna w językach polskim i angielskim).

Parki technologiczne [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa – Łódź, 2009, s. 29-68, (współautor A. Tórz, publikacja dostępna w językach polskim i angielskim).

Inkubatory technologiczne [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa – Łódź, 2009, s. 69 – 92, (współautor A. Tórz, publikacja dostępna w językach polskim i angielskim).

Centra Transferu technologii [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa – Łódź, 2009, s.201 – 256, (współautor A. Bąkowski, publikacja dostępna w językach polskim i angielskim).

Sieci aniołów biznesu [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa – Łódź, 2009, s. 271 – 284, (współautor E. Dąbrowska, publikacja dostępna w językach polskim i angielskim).

Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania, G. Banerski, A. Gryzik, K. B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, PARP, Warszawa 2009 (współautor).

Kierunki dyskusji nad przedsiębiorczością akademicką w Polsce i na świecie [w:] G. Banerski, A. Gryzik, K. B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009, s. 29 – 40.

Możliwości aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej [w:] G. Banerski, A. Gryzik, K. B. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009, s. 129 – 148.

Regionalne uwarunkowania tworzenia rozwoju parków technologicznych [w:] A. Nowakowska (red.) *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, UŁ, Łódź 2009, s. 157 – 186.

Uwarunkowania innowacyjności małych firm [w:] A. H. Jasiński (red.), *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa 2009, s. 54 – 89.

Ekspertyza: Kieleckie Centrum Prewencji Nowotworowej, Urząd Miasta Kielce, Łódź – Warszawa, maj 2009, kierownik tematu.

Ekspertyza: *Pilotaż benchmarkingu parków technologicznych w Polsce*, PARP, Warszawa, maj – czerwiec 2009, kierownik tematu.

Projekt „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki”, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, 2008 – 2009, Lider projektu.

Projekt „Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi”, SMG/KRC Poland Media na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, 2008-2009, Lider projektu.

2010

Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych, SGH, Warszawa 2010.

Kreatywność-innowacje-przedsiębiorczość, P. Niedzielski, J. Guliński, K.B. Matusiak red., SOOIPP ANNUAL 2009, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, „Zeszyty Naukowe” nr 579 (współautor).

Kadry dla nowoczesnej gospodarki – wyzwania dla systemu edukacji [w:] P. Niedzielski, J. Guliński,

K. B. Matusiak (red.), *Kreatywność – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „SOOIPP Annual 2009”, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 579, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 47, Szczecin 2010, s. 27 – 44, (współautor Ł. Arend).

Działalność centrów transferu technologii przy polskich uczelniach wyższych [w:] P. Niedzielski, J. Guliński, K. B. Matusiak (red.), *Kreatywność – Innowacje – Przedsiębiorczość*, „SOOIPP Annual 2009”, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 579, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 47, Szczecin 2010, s. 367 – 380, (współautor).

Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce [w:] K. B. Matusiak, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s.9 – 32.

Parki technologiczne [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 33 – 48.

Inkubatory technologiczne [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 49 – 58.

Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 59 – 72.

Centra transferu technologii [w:] K. B. Matusiak (red.) *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 87 – 104.

Przewodnik po komercjalizacji w branży life Science, Bio Bussines School, Gdańsk 2010, (współautorzy D. Nidzworski, M. Kuzbicki, I. Kowalczyk, M. Przybyłowski, K. Kipiel, M. Muzalewska, S. Ciesielski).

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

System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery, K. B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań – Łódź – Wrocław – Warszawa 2010, (współautor) s. 51.

Ekspertyza, *Innowacyjne Mazowsze – raport otwarcia*, Urząd Marszałkowski Woj. Mazowieckiego, Warszawa 2010, kierownik tematu.

2011

Budowa Skutecznego Otoczenia Biznesu – cele i założenia Inicjatywy PARP, K. B. Matusiak, M. Mażewska, R. Banish, PARP, Warszawa 2011.

Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej, PARP, Poznań – Warszawa 2011, s. 165 (współautor).

Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych, K. B. Matusiak, J. Kotra, B. Kowalak, E. Książek, M. Mażewska, M. Spyra, A. Tórz, M. Wdowiarz – Biłska, K. Zasiadły, PARP, Warszawa 2011.

2012

I. Kijeńska – Dąbrowska, K. Lipiec (red.) *Rola akademickich ośrodków innowacji w transferze technologii*, OPI, Warszawa 2012, (współautor).

Projekt systemowy PARP „Skuteczne otoczenie innowacyjnego biznesu”, koordynacja prac Grupy Eksperckiej, 2010 – 2012.

8. Summary:

Krzysztof B. Matusiak, idee i pasje (Krzysztof B. Matusiak, ideas and passions) has been published by the Polish Business and Innovation Centers Association by agreement with the innovation and business centres' representatives who had cooperated with K. B. Matusiak in the past. To this day, the innovation community has not reconciled the grief at his untimely death. This publication is an attempt to introduce to the world K. B. Matusiak as a researcher and an activist as well as a mentor and a friend. It is also a testimony to his activity and achievements.

Born in 1963 in Puszcza Marianska, K. B. Matusiak was active in community life since he was a teenager. As a second – year student at the University of Lodz, he started to work as a researcher in the field of innovation and industry development. He took part in numerous research programmes concerning system determinants of innovative activity.

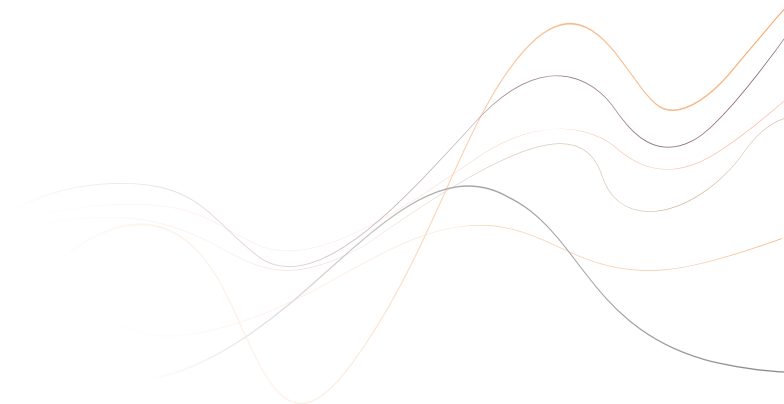
Having received his Master of Science degree, he became an assistant lecturer at the Faculty of Economics at University of Lodz. Becoming a part of the academic circle of economists was a source of inspiration for him to broaden his knowledge about innovations. Academic internships in Bochum, Germany has opened up new research horizons for him. It was there that he could observe the benefits from putting research results into practice. He also learned about German experience in supporting innovation and regional development. On the basis of these observations he wrote and defended his doctoral thesis - a detailed analysis of technology parks, determinants of their functioning and their impact on regional development.

Simultaneously with writing his thesis, he started to devote his time to the activity of the Polish Business and Innovation Centers Association. He had founded it with a group of enthusiasts in order to create an experience exchange platform. The aim of the Association was to take systematic action for development of innovation and business centres, science and technology parks as well as business incubators. K. B. Matusiak's activity resulted in execution of numerous projects, both domestic and international: conferences, *Project for Small Enterprise Development TOR#10*, *Innovation Summer School* for PhD students and young project managers, pro-innovation projects with partners from the post-Soviet states and Effective Support for Innovative Business Initiative ordered by the Polish Agency for Enterprise Development. Despite many duties, he did not neglect his activity as a researcher. Not only did he prepare over 140 publications, including expert evaluations and studies, *PBICA Annual and PBICA Report* published since 1994,

but he was also the initiator and editor of a dictionary of innovation and technology transfer terms. The dictionary has become a methodological basis in the field of innovation studies. In 2011, K. B. Matusiak started his qualification as a university professor at the Warsaw School of Economics. A year later, he received his post-doctoral degree.

He devoted himself not only to research but also to cooperation with European and governmental institutions in order to create conditions favourable to development of technology transfer and innovations in Poland. His numerous duties did not affect his undiminished enthusiasm for the affairs of the local community of Puszcza Marianska. He was one of the founders of the association Marian Movement of Economic and Social Initiatives, which has supported local enterprise and initiated changes aiming at increasing the economic potential of the region.

The memories included here present Krzysztof B. Matusiak as a loving husband and father, devoted friend but also as a colleague and mentor who was always ready to help. This publication is a profile of this versatile researcher, activist and great man.



Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce powstało jesienią 1992 r.

W 2013 r. w Stowarzyszeniu działa: 205 członków indywidualnych, 10 honorowych oraz 48 członków wspierających, głównie są to ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, uczelnie oraz inne instytucje zajmujące się promocją przedsiębiorczości i rozwojem lokalnym.

Misją Stowarzyszenia jest merytoryczne i organizacyjne wsparcie kadry ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz administracji publicznej w Polsce prowadzące do rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw i regionów w obszarach strategicznych:

- 1.** Stowarzyszenie jako instytucja reprezentująca środowisko Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości.
- 2.** Doskonalenie kwalifikacji organizatorów i pracowników.
- 3.** Popularyzacja wiedzy oraz praktycznych rozwiązań w zakresie ich organizacji i działania oraz transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.

Stowarzyszenie pełni funkcję sieci koordynującej i inspirującej osoby i organizacje wspierające szeroko rozumianą przedsiębiorczość, innowacyjność i rozwój lokalny/regionalny. Aktywność SOOIPP sięga daleko poza granice naszego kraju.

