

Zarządzanie innowacjami w praktyce

Benchmark najlepszych
praktyk i framework
dojrzałości innowacyjnej

Autorka merytoryczna:
Katarzyna Wszola, PMC DA VINCI
Edycja 1, 2026



Innowacje są dziś odmieniane przez wszystkie przypadki. Pojawiają się w strategiach firm, politykach publicznych i programach europejskich, są obowiązkowym elementem debat o konkurencyjności i wzroście. Jednocześnie wciąż zaskakująco mało wiemy o tym, jak firmy w Polsce naprawdę nimi zarządzają: jak organizują ten proces, podejmują decyzje, finansują eksperymenty, mierzą efekty i radzą sobie z tym, co nie zadziało. Właśnie tę lukę ma wypełnić raport, który oddajemy w Państwa ręce.

Powstał z potrzeby naszych członków i przekonania, że dzielenie się wiedzą, doświadczeniami i najlepszymi praktykami przyniesie realne korzyści biznesowe. Nie zaczynaliśmy tej pracy od gotowej tezy. W wielomiesięcznym procesie firmy odkrywały, co je łączy i gdzie ich podejścia się różnią. Podczas wspólnych warsztatów w ramach Rady Innowacji KL, rozmów, porównywania doświadczeń, stawiania pytań i szukania odpowiedzi inspirowały się wzajemnie. Z pracy z blisko 60 organizacjami wyłoniła się grupa dziesięciu, które zdecydowały się pójść krok dalej i szerzej podzielić się swoją praktyką.

Bardzo cieszy nas, że Konfederacja Lewiatan stała się przestrzenią dla takiej współpracy. Naszą codziennością są regulacje i dyskusje o warunkach prowadzenia

biznesu. Ten projekt pokazuje inną, równie ważną wartość organizacji członkowskiej: możliwość uczenia się od siebie, budowania relacji i tworzenia wspólnej wiedzy. Wymiernym efektem tej pracy są konkretne benchmarki i rozwiązania, które mogą Państwo wykorzystać u siebie. Wierzymy, że raport stanie się inspiracją i punktem odniesienia dla świadomego i uporządkowanego zarządzania innowacjami.

Rada Innowacji Konfederacji Lewiatan

Powstała w 2025 roku z inicjatywy firm członkowskich. Łączy ekspertów, którzy chcą dzielić się doświadczeniami i dobrymi praktykami w zarządzaniu innowacjami oraz wspólnie pracować nad rozwiązaniami dla biznesu. Dyskutuje o warunkach i barierach rozwoju innowacji w Polsce i wypracowuje rekomendacje dotyczące systemu, regulacji oraz instrumentów wsparcia.



Marek Górski
Prezydent
Konfederacji Lewiatan



Marzena Chmielewska
Rada Innowacji
Konfederacji Lewiatan

Słowo od Prezesów firm uczestniczących



Adamed Pharma



Prawdziwa innowacja wymaga odwagi, by podejmować ryzyko oraz dyscypliny, by przekształcać ambitne idee w rozwiązania o realnej wartości.

Kluczowe jest nie tylko generowanie nowych idei, ale również szybki wybór tych o największym potencjale, koncentracja zasobów oraz świadome decyzje na każdym etapie rozwoju. Dzięki temu innowacyjność staje się trwałą kompetencją organizacji i źródłem wartości dla pacjentów, partnerów oraz całego systemu ochrony zdrowia.

Anna Terlecka

Dyrektor ds. Rozwoju Biznesu i R&D,
Członek Zarządu Adamed Pharma



Grupa LUX MED



W Grupie LUX MED innowacje nie są celem samym w sobie. Traktujemy je jako strategiczne narzędzie, które pomaga nam jeszcze lepiej dbać o to, co najważniejsze: zdrowie i bezpieczeństwo pacjentów. Dlatego tworzymy i wdrażamy rozwiązania odpowiadające na realne, dobrze rozpoznane potrzeby oraz przynoszące wymierną wartość pacjentom i całemu systemowi opieki zdrowotnej. Skuteczne zarządzanie innowacjami opieramy na kulturze organizacyjnej skoncentrowanej na pacjencie, łącząc ciągłe doskonalenie modeli pracy, procesów i struktur z odpowiedzialnością za ludzi i środowisko.

Anna Rulkiewicz

Prezes Zarządu Grupy LUX MED



Diagnostyka S.A.



W Diagnostyce wiemy, że przyszłość diagnostyki tworzy się tam, gdzie nauka, technologia i odpowiedzialność za zdrowie człowieka stykają się ze sobą. Innowacje otwierają przed nami ogromne możliwości, ale ich prawdziwa wartość ujawnia się dopiero wtedy, gdy przekłada się na szybsze, bardziej dostępne i przyjazne wsparcie pacjenta.

Technologia nie działa jednak w próżni – ma pozostawać w służbie człowiekowi. I w służbie jego zdrowowieczności.

Jakub Swadźba

Prezes Zarządu (założyciel) Diagnostyka S.A.



Grupa Polpharma



Innowacja w Polpharmie jest wspólną odpowiedzialnością całej organizacji. Budujemy kulturę, w której inicjatywa, współpraca i odwaga do eksperymentowania są równie ważne jak doskonałość operacyjna.

Dzięki zaangażowaniu naszych pracowników i pracowniczek, potrafimy przekładać strategiczne cele na konkretne rezultaty i jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby pacjentów, klientów i naszych partnerów.

Sebastian Szymanek

Prezes Zarządu Grupy Polpharma



Orange Polska



W Orange innowacja stanowi fundament naszej strategii i kluczowy sposób budowania trwałej wartości dla klientów, biznesu i społeczeństwa. Koncentrujemy się na rozwiązaniach, które odpowiadają na realne potrzeby, podnoszą jakość życia i otwierają nowe możliwości rozwoju w gospodarce cyfrowej.

Nasze priorytety obejmują łączność nowej generacji, sieci wspierane przez AI, doskonałe doświadczenie klienta, cyberbezpieczeństwo i ochronę infrastruktury krytycznej. Innowacje rozwijamy w ścisłej współpracy z partnerami naukowymi i technologicznymi, startupami oraz Grupą Orange, łącząc talent, badania i wdrożenia w spójny ekosystem tworzenia przełomowych rozwiązań.

Liudmila Climoc

Prezes Zarządu Orange Polska



Grupa Maspex



Produkty Grupy Maspex powstają dzięki połączeniu nauki, technologii i wiedzy rynkowej. Innowacje rozumiemy bardzo praktycznie: jako odpowiedź na realne potrzeby konsumentów i jeden z warunków długofalowego wzrostu. Rozwijamy istniejące kategorie i tworzymy nowe okazje konsumpcji. Rynek zmienia się tak dynamicznie jak nigdy dotąd: konsumenci oczekują produktów smacznych, wygodnych i jeszcze lepiej dopasowanych do stylu życia, czyli zdrowych i funkcjonalnych. Naszą rolą jest dobrze rozumieć te zmiany i przekładać je na konkretne produkty, technologie i procesy. Innowacja nie zawsze oznacza rewolucję, często to konsekwentne ulepszanie receptur, opakowań, czy logistyki. Ważne jest, aby każde takie rozwiązanie było skalowalne, efektywne i odpowiadało na rzeczywistą potrzebę konsumenta.

Krzysztof Pawiński

Prezes Zarządu Grupy Maspex



**QEMETICA****QEMETICA**

Innowacje stanowią jeden z filarów strategii QEMETICA, wspierając zarówno rozwój obecnych biznesów, jak i budowę nowych obszarów wzrostu. Przyszłość przemysłu chemicznego zależy od zdolności do wdrażania nowych technologii i współpracy z ekosystemem innowacji.

W QEMETICA aktywnie poszukujemy nowych rozwiązań, które mogą wzmacniać naszą konkurencyjność dziś i tworzyć wartość w przyszłości, pozwalając skutecznie rywalizować na coraz bardziej wymagającym rynku globalnym.

Kamil Majczak

Prezes Zarządu QEMETICA

**Stoen Operator****STOEN
OPERATOR**
powered by E.ON

W Stoen Operator innowacje stanowią integralny element rozwoju przedsiębiorstwa i są ukierunkowane na tworzenie wymiernej wartości biznesowej poprzez wykorzystanie nowych technologii, cyfryzacji i współpracy w ramach międzynarodowego ekosystemu innowacji.

Organizacja systematycznie identyfikuje nowe rozwiązania, testuje je w warunkach operacyjnych i rozwija te, które wspierają rozwój nowoczesnej, elastycznej i odpornej infrastruktury energetycznej.

Robert Stelmaszczyk

Prezes Zarządu Stoen Operator



Uniwersytet SWPS



Innowacyjność nie zaczyna się od technologii i na niej się nie kończy. Jej źródłem jest człowiek i kultura, w której funkcjonuje. Ostatecznym beneficjentem powinna być wspólnota – współczesna i przeszłych pokoleń.

Dlatego w Uniwersytecie SWPS promujemy kulturę otwartości, odwagi i odpowiedzialności. Rozbudzamy ciekawość, uczymy sprawczości, gotowości do zmian i przekraczania utartych schematów. Tworzymy środowisko, w którym rzetelna wiedza akademicka spotyka się z praktyką, a wyniki badań przekładają się na konkretne rozwiązania odpowiadające na potrzeby społeczeństwa, biznesu i instytucji publicznych.

prof. dr hab. Roman Cieślak

Rektor, Uniwersytet SWPS



Grupa Veolia Polska



Najbardziej wartościowe innowacje rodzą się tam, gdzie ambitne cele klimatyczne spotykają się z realnymi wyzwaniami codziennego funkcjonowania miast i przemysłu. W Veolia Polska traktujemy innowacje jako jeden z najważniejszych motorów transformacji ekologicznej, pozwalający ograniczać emisje, efektywniej wykorzystywać zasoby i podnosić jakość życia mieszkańców.

Kluczem do sukcesu jest połączenie doświadczenia naszych zespołów z potencjałem nowych technologii oraz współpracą świata nauki i biznesu. Dzięki temu przekuwamy innowacyjne pomysły w rozwiązania, które tworzą trwałą wartość dla klientów, środowiska i gospodarki.

Luiz Hanania

Dyrektor Generalny, Prezes Zarządu Grupy Veolia Polska

Autorzy raportu

AUTORKA MERYTORYCZNA I PROWADZĄCA

Katarzyna Wszola | PMC DA VINCI



Autorka koncepcji raportu oraz **autorskiego Frameworku Dojrzałości Innowacyjnej „Od diagnozy do wdrożenia” © PMC DA VINCI**, na którym opiera się Część II publikacji. Framework został zbudowany na bazie siedmiu lat doświadczenia w praktycznym wdrażaniu innowacji w korporacjach, w tym we współpracy z reprezentantami firm biorącymi udział w raporcie.

Model porządkuje praktyki innowacyjne według trzech faz dojrzałości organizacji:

Ideation – kreacja i ideacja,
Development – rozwój
i fundament oraz
Acceleration – akceleracja
i skalowanie.

Stanowi szkielet praktycznego przewodnika prowadzącego organizację od diagnozy stanu obecnego do wskazania najbliższych i docelowych priorytetów rozwojowych.

Doświadczenie Katarzyny Wszolę łączy perspektywę pracy wewnątrz organizacji z tworzeniem modeli i mechanizmów wspierających rozwój innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem ich dopasowania do poziomu dojrzałości, strategii i specyfiki danej organizacji.

”

Celem raportu jest rzetelna ocena dojrzałości innowacyjnej polskich korporacji, poza deklaracjami strategicznymi i komunikacją marketingową. Pokazujemy, jak innowacyjność działa w praktyce: w strukturach, procesach, decyzjach, wskaźnikach i w codziennym zarządzaniu.

Raport powstał na bazie doświadczeń 10 korporacji oraz autorskiego Frameworku wypracowanego w rzeczywistych wdrożeniach i wieloletniej pracy wewnątrz dużych organizacji.

Opisane praktyki pokazują konkretne elementy systemu innowacji i pomagają określić, czego organizacji brakuje na danym etapie dojrzałości oraz co powinno wydarzyć się dalej. Chodzi przede wszystkim o świadome zaprojektowanie modelu innowacji dopasowanego do własnej organizacji.

W szerszej perspektywie chcemy, aby ten raport wspierał wzrost dojrzałości innowacyjnej polskich firm i realnie przyczyniał się do zwiększania skali oraz jakości innowacji w Polsce.

WSPÓŁAUTORZY RAPORTU

Raport powstał dzięki aktywnej, partnerskiej współpracy wszystkich zaangażowanych stron. Warsztaty, wywiady, konsultacje i wspólna weryfikacja materiału stworzyły przestrzeń do otwartej wymiany wiedzy, doświadczeń i praktyk stosowanych na co dzień w organizacjach.

To wspólne zaangażowanie uczestników, gotowość do dzielenia się także praktycznym kontekstem oraz konfrontowania różnych perspektyw pozwoliły stworzyć materiał, który nie zatrzymuje się na deklaracjach, ale pokazuje, jak innowacje rzeczywiście funkcjonują w organizacjach.



Monika Jasłowska
Grupa Polpharma



Klaudia Grabiec
Grupa Veolia Polska



Andrzej Maciejewski
Orange Polska



Michał Piotrowski
Grupa LUX MED

POZOSTALI TWÓRCY



Piotr Nakielski
Adamed Pharma



Agnieszka Kwietniewska-Śmietana
Diagnostyka S.A.



Michał Cienkus
Grupa LUX MED



Anna Potocka
Grupa LUX MED



Monika Stefańczyk
Grupa LUX MED



Marta Kutyna
Grupa Maspex



Jolanta Majerska-Sawko
Grupa Maspex



Sylwia Borowska
Grupa Maspex



Marcin Ratkiewicz
Orange Polska



Krzysztof Kaczurba
Orange Polska



Łukasz Skiba
Orange Polska



Małgorzata Narczyk
Orange Polska



Monika Lamparska-Przybysz
Grupa Polpharma



Karolina Molska
QEMETICA



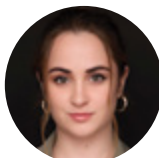
Maciej Biały
QEMETICA



Łukasz Sosnowski
Stoen Operator



Małgorzata Nadziejko-Stefanowicz
Uniwersytet SWPS



Alina Nahorna
Uniwersytet SWPS



Jakub Stęchły
Grupa Veolia Polska



Aleksandra Szrajber
Grupa Veolia Polska



Ewa Korcz-Haremska
Grupa Veolia Polska



Marzena Chmielewska
Konfederacja Lewiatan



Agnieszka Lewandowska
Konfederacja Lewiatan

Spis treści

Słowo od Konfederacji Lewiatan	2
Słowo od Prezesów firm uczestniczących	3–6
Autorzy raportu	
Autorka merytoryczna i prowadząca	7
Twórcy i uczestnicy wspierający proces powstawania raportu	8
Spis treści	9–10
Czym są innowacje?	
Rodzaje innowacji	11
Skala nowości: od przyrostowej do przełomowej	12
Czym innowacja NIE jest	12
Jak czytać ten raport	13–14

CZĘŚĆ 1 – Modele i praktyki zarządzania innowacjami

1. Streszczenie zarządcze	15
2. Wprowadzenie	16
3. Metodologia i zakres	
3.1. Wybór firm i proces	17
3.2. Sześć wymiarów analizy	17
3.3. Źródła danych	18
4. Firmy w raporcie – profile	19–28
5. Struktura organizacyjna innowacji oraz podział ról i odpowiedzialności	29–30
5.1. Struktury organizacyjne w zakresie zarządzania innowacjami	31–37
6. Budżet i model horyzontów	38
6.1. Model trzech horyzontów	38
7. Proces zarządzania innowacjami	
7.1. Standardowy proces – pięć etapów	39–40
7.2. Adaptacje branżowe i firmowe	41–60
7.3. Kluczowe pułapki procesowe	61
8. Kultura innowacji	61
8.1. 5 filarów kultury innowacji	62

9. Mierzenie efektów innowacji	63
9.1. Priorytety i wnioski wspólne wokół mierzenia innowacji	64
9.2. Cztery kategorie KPI (ramka porządkująca)	65
9.3. Adaptacje mierników w firmach	66

CZĘŚĆ 2 – Praktyczny przewodnik po dojrzałości innowacyjnej

10. Cel i sposób korzystania z przewodnika	67
11. Autorski Framework Dojrzałości Innowacyjnej, interpretacja i zastosowanie	67
12. Praktyki i mechanizmy zarządzania innowacjami	
Wdrożenia	
Mapowanie wyzwań i sourcing tematów	69–71
Działanie cross-organizacyjne	71–74
Współpraca zewnętrzna (Open Innovation)	74–77
Kompetencje i wiedza	
Budowanie zaangażowania	78–81
Programy rozwojowe ukierunkowane na cele biznesowe	81–84
Świadomy i zaawansowany transfer wiedzy	84–86
Narzędzia	
Programy crowdsourcingowe	87–90
Repozytorium centralnych rozwiązań	90–91
Innowacje funkcją wsparcia	92–93
Dedykowana struktura i procesy	
Struktura i role	94–97
Proces zarządzania innowacjami	97–100
Strategiczne podejście do funkcji R&D&I	100–102
Finanse, fundusze i granty	
Granty wewnętrzne	103–104
Mechanizmy podatkowe	105–106
Finansowanie zewnętrzne	106–109
13. Słowniczek pojęć	110–112

Czym są innowacje?

Rozmowa o zarządzaniu innowacjami wymaga wspólnej, operacyjnej definicji. W niniejszym raporcie innowacja to nowe rozwiązanie, które zostaje wdrożone i generuje mierzalną wartość dla organizacji oraz jej otoczenia. Trzy warunki muszą być spełnione łącznie: **nowość** – rozwiązanie wykracza poza

dotychczasową praktykę; **wartość** – odpowiada na realną potrzebę biznesu lub klienta; **wdrożenie** – działa w praktyce, a nie wyłącznie w warstwie koncepcyjnej. Rozwiązanie niewdrożone pozostaje nakładem, a nie aktywnym, dopiero wdrożenie zamienia potencjał w wpływ.

INNOWACJA = NOWOŚĆ × WARTOŚĆ × WDROŻENIE

Dopiero wdrożenie zamienia nowość i wartość w mierzalny wpływ; brak któregokolwiek z czynników zeruje wynik.

W konsekwencji odróżniamy pomysł od innowacji. Pomysły są obfite i tanie; innowacje – rzadkie i kapitałochłonne, ponieważ wymagają przeprowadzenia rozwiązania przez pełny cykl: walidację, budowę, wdrożenie i skalowanie. Zarządzanie innowacjami jest

zatem dyscypliną konwersji – przekształcania szerokiego strumienia pomysłów w ograniczony portfel wdrożeń o udokumentowanym wpływie na wynik i pozycję konkurencyjną organizacji.

Rodzaje innowacji

Wartość powstaje w wielu wymiarach jednocześnie, innowacja produktowa to tylko jeden z nich. W każdym z nich decyduje to samo: domknięcie wdrożenia i wykazanie wpływu.

	PRODUKTOWA / USŁUGOWA	Nowy lub ulepszony produkt albo usługa, np. lek oryginalny (Adamed Pharma), aplikacja pacjenta z asystentem AI (Diagnostyka), nowy produkt w sektorze dual-use "Miliguard" (Orange Polska)
	PROCESOWA	Nowy sposób wytwarzania lub dostarczania, np. smart grids i automatyzacja sieci (Stoen), automatyzacja logistyki (Maspex).
	TECHNOLOGICZNA	Nowa technologia jako fundament, np. platforma RNA (Polpharma), AI w operacjach (Orange – Sieć Autonomiczna, Grupa LUX MED).
	MODELU BIZNESOWEGO	Nowy sposób tworzenia i przechwytywania wartości, np. komercjalizacja badań i spin-offy (Uniwersytet SWPS), CVC (QEMETICA).
	ORGANIZACYJNA I KULTUROWA	Nowe struktury, role i sposoby pracy, np. metody skalowania innowacji, open innovation (Veolia).
	DOŚWIADCZENIA KLIENTA	Nowy sposób interakcji i obsługi, np. portale pacjenta, self-service, personalizacja. Systemowe wsparcie oddolnej innowacyjności poprawiającej codzienne doświadczenie Pacjenta (Grupa LUX MED)



Skala nowości: od przyrostowej do przełomowej

Inicjatywy innowacyjne różnią się horyzontem i profilem ryzyka. Innowacje przyrostowe optymalizują istniejącą wartość (krótki horyzont, przewidywalny zwrot), innowacje skalujące umożliwiają wejście w nowe rynki i źródła przychodowe (średni horyzont, umiarkowane ryzyko), a przełomowe budują nowe źródła przewagi (długi horyzont,

wysoka niepewność). Dojrzała organizacja zarządza nimi jak portfelem, świadomie alokując kapitał między horyzonty H1 / H2 / H3 (por. rozdział o budżecie). W praktyce dominującą część mierzalnego wpływu generują dobrze wdrożone innowacje przyrostowe i skalujące, a nie pojedyncze przełomy.

Czym innowacja NIE jest

X**TO NIE TECHNOLOGIA
SAMA W SOBIE.**

Technologia jest środkiem; wartością staje się dopiero po wdrożeniu i przełożeniu na wpływ.

X**TO NIE KAŻDY PROJEKT.**

Bez komponentu nowości mówimy o realizacji operacyjnej lub utrzymaniu, nie o innowacji.

X**TO NIE WYDARZENIE.**

Hackathon, akcelerator czy warsztat to narzędzia; kluczowe jest w tym wypadku wdrożenie proponowanych rozwiązań, które są wynikiem takich działań.

Z tego względu raport traktuje innowacje szeroko jako całościowy system konwersji pomysłów w wartość: strukturę, budżet, rolę, proces, kulturę i mierzenie efektów (sześć wymiarów Części I). W centrum stawiamy

trzy pojęcia: wdrożenie, wartość i wpływ i nie pytamy „czy prowadzicie działania innowacyjne?“, lecz „jak zarządzacie nimi tak, by konsekwentnie przekładały się na wdrożenia i mierzalny wpływ?“.

Jak czytać ten raport

CZĘŚĆ I

warstwa strategiczno
-systemowa

Prezentuje rozwiązania stosowane przez liderów rynku wraz z uzasadnieniem ich wartości biznesowej.

Rekomendowany tryb lektury: przegląd dostępnych możliwości i budowa katalogu punktów odniesienia – bez zobowiązania do jednoczesnego wdrożenia całości.

CZĘŚĆ II

warstwa operacyjna
(przewodnik wdrożeniowy)

Narzędzie autodiagnozy i planowania działań.

Rekomendowany tryb lektury: praca warsztatowa – pozycjonowanie organizacji na matrycy dojrzałości oraz zdefiniowanie kolejnego kroku rozwojowego.

Rekomendowana ścieżka pracy z raportem dla organizacji dokonującej przeglądu własnych praktyk zarządzania innowacjami:

1.

Rozpocznij od Frameworku Dojrzałości (Część II) – przeprowadź samoocenę niezależnie w każdym z pięciu obszarów: Wdrożenia, Kompetencje i wiedza, Narzędzia, Struktura i procesy oraz Finanse.

2.

Wykorzystaj studia przypadków – każdy kafelek matrycy zawiera udokumentowany przykład podejścia kilku z 10 analizowanych korporacji. Materiał ma charakter inspiracyjny i wymaga adaptacji do kontekstu organizacyjnego.

4.

Zachowaj sekwencję opisaną w rozdz. 9: w pierwszej kolejności zdefiniuj oczekiwany wpływ dla własnej organizacji, a dopiero następnie dobierz adekwatne mierniki.

3.

Priorytetyzuj 1–2 luki o najwyższym potencjale wpływu – zamykanie wszystkich obszarów równolegle nie jest rekomendowane ze względu na rozproszenie zasobów.

CZĘŚĆ I

Modele i praktyki zarządzania innowacjami

1. Streszczenie zarządcze

Raport porównuje sposoby, w jakie dziesięć wiodących organizacji działających w Polsce, reprezentujących sektory farmacji, energetyki, telekomunikacji, ochrony zdrowia, chemii, FMCG oraz nauki, zarządza innowacjami. Analiza obejmuje kluczowe wymiary zarządcze: strukturę, rolę, proces, kulturę i mierzenie efektów.

Na przełomie ostatniego roku, odbył się cykl pogłębionych warsztatów z ok. 60 firmami członkowskimi Konfederacji Lewiatan. Cztery obszary tematyczne poruszane były podczas warsztatów: kultura innowacji; proces zarządzania innowacjami; współpraca zewnętrzna oraz open innovation (start-upy, nauka, instytuty); współpraca pomiędzy korporacjami. 10 spośród nich zdecydowało się przedstawić swoje podejście w szczegółach. I tak powstał niniejszy raport.

Celem opracowania nie jest stworzenie rankingu, lecz ukazanie różnorodności podejść oraz ułatwienie wzajemnej inspiracji ponad granicami branż.

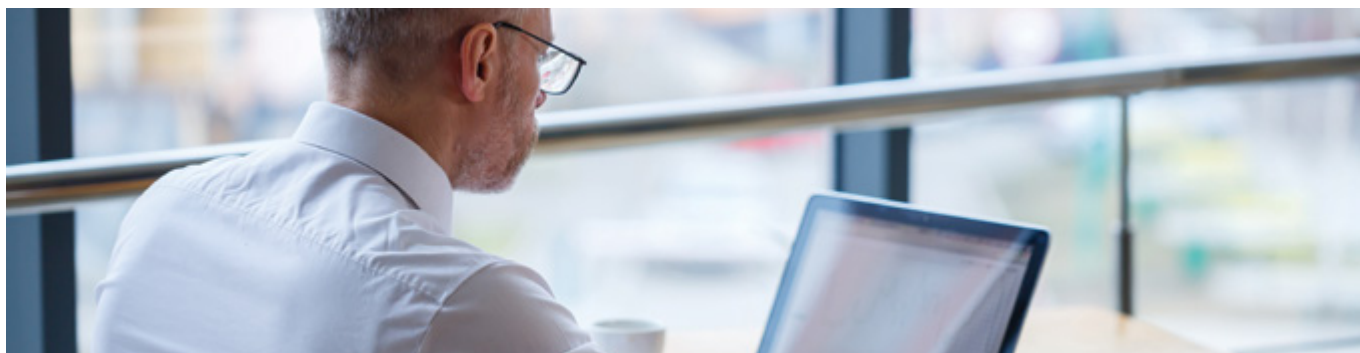
KLUCZOWE WNIOSKI

HYBRYDA JEST STANDARDEM. Dojrzałe organizacje łączą centralne jednostki badawczo-rozwojowe (R&D), innowacje realizowane bezpośrednio w strukturach biznesowych oraz wydzielone funkcje open innovation; różni je balans, a nie wybór jednego filaru. Kluczowym trendem rynkowym staje się powoływanie wyspecjalizowanych, wewnętrznych jednostek wsparcia (takich jak centra innowacji, laboratoria zaawansowanych technologii czy dedykowane inkubatory), których głównym zadaniem jest pomoc biznesowi w szybkiej walidacji i prototypowaniu pomysłów.

ZAANGAŻOWANIE ZARZĄDÓW I ROLA MIDDLE MANAGEMENTU. Autentyczne, widoczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa (w tym aktywny, bezpośredni dialog członków zarządu z pracownikami zgłaszającymi pomysły) stanowi główny motor mobilizacji zespołów do działań proinnowacyjnych. Równie krytyczna dla sukcesu całego procesu jest rola kadry zarządzającej średniego szczebla (middle management) oraz bezpośrednich przełożonych. Aby menedżerowie liniowi nie **blokowali** zmian, kluczowe okazuje się włączanie celów innowacyjnych bezpośrednio w ich cele roczne oraz kluczowe rezultaty strategiczne.

DOJRZAŁOŚĆ WDROŻEŃ I OPEN INNOVATION WYMAGA „SZYBKICH ŚCIEŻEK”. Funkcjonujące na polskim rynku programy współpracy z otoczeniem zewnętrznym dowodzą wysokiej dojrzałości kanałów kooperacji ze start-upami, spin-offami oraz światem nauki. Doświadczenia rynkowe wskazują jednak, że pełne wykorzystanie tego potencjału wymaga wdrożenia w strukturach korporacyjnych tzw. „szybkich ścieżek akceptacji ryzyk” dla projektów o małej i średniej skali, tak aby standardowe, rozbudowane procedury nie ograniczały zwinności zewnętrznych partnerów.

KULTURA EKSPERYMENTOWANIA I AKCEPTACJI PORAŹEK. Kultura organizacyjna jest identyfikowana jako największa dzwignia, a zarazem największa luka w procesie innowacji (co stanowi główny temat Części II raportu). Sformalizowana, systemowa intrapresiębiorczość pozostaje na polskim rynku rzadkością. Dojrzałe organizacje celowo budują kulturę opartą na podejściu fail fast na wczesnych etapach (gdzie zaangażowanie zasobów jest małe, a akceptacja porażki



wysoka) i przechodzeniu do podejścia restrykcyjnego dopiero w momencie pełnoskalowego wdrażania i komercjalizacji rozwiązań. Ponadprzeciętną dojrzałość wykazują firmy, które pod kątem innowacji specjalnie dostosowały całe swoje struktury, procesy i systemy celów.

OD ROZPROSZONEGO MIERZENIA DO ZAKOTWICZENIA W STRATEGII. Tradycyjne mierzenie efektów jest obecnie mocno rozproszone – obejmuje zarówno twarde metryki patentowe (wskazywane przez liderów m.in. jako liczba aplikacji lub cele patentowe w perspektywie kilkuletniej), jak i wskaźniki wdrożeń technologii cyfrowych czy czysto operacyjne metryki efektywnościowe. Kluczowym wnioskiem z badania jest jednak potrzeba odejścia od samego raportowania „suchych”, wyizolowanych efektów na rzecz stałego wpisania innowacji jako kluczowego celu w strategię biznesową spółki. Nowoczesny benchmark wymaga łączenia wskaźników komercjalizacji i realnych wdrożeń rynkowych z metrykami miękkimi (np. wpływ społeczny, poziom zaangażowania pracowników w innowacje oraz ich aktywność na wewnętrznych platformach crowdsourcingowych).

KOMUNIKACJA I TRANSFER WIEDZY JAKO FUNDAMENTY ZAANGAŻOWANIA. Budowanie zaangażowanej społeczności innowatorów nie jest możliwe bez celowej i ciągłej komunikacji wewnętrznej (np. poprzez dedykowane portale wiedzy, cykliczne newslettery czy wydarzenia celebrujące sukcesy zespołów). Istotnym wyzwaniem w skalowaniu wypracowanych rozwiązań jest zapewnienie sprawnego transferu wiedzy między silosami wewnątrz organizacji oraz zasypanie luki kompetencyjnej i komunikacyjnej między technologiami powstającymi na uczelniach a realnymi potrzebami biznesu.

2. Wprowadzenie

Polska systematycznie poprawia pozycję w rankingach innowacyjności, pozostając poniżej średniej UE. W Global Innovation Index 2025 zajęła 39. miejsce na świecie (25. w Europie), a w European Innovation Scoreboard 2025 – 74 punkty w grupie wschodzących innowatorów (Emerging Innovators), przy wyraźnej tendencji wzrostowej (z 56 pkt w 2018 r.)¹.

Mimo postępu korporacjom brakuje punktu odniesienia. Globalne raporty opisują światowych liderów z Departamentami Innowacji działającymi przy spółkach matkach, a benchmarki krajowe są wąskie. Wiedza o tym, jak realnie zorganizowana jest funkcja innowacji w polskich firmach, pozostaje rozproszona i rzadko ujawniana. Ten raport wypełnia lukę, celowo zestawiając różne branże, aby ujawnić przenośne wzorce.

Źródła:

¹ WIPO, Global Innovation Index 2025; Komisja Europejska, European Innovation Scoreboard 2025.

Polska dojrzewa innowacyjnie, ale brakuje punktu odniesienia.

Polski rynek systematycznie poprawia pozycję w rankingach innowacyjności, lecz korporacje wciąż nie mają z czym się porównywać.

39.

miejsce Polski w Global Innovation Index 2025 (25. w Europie)

74

pkt w European Innovation Scoreboard – grupa Emerging Innovators

0

porównywalnych raportów benchmarkowych o zarządzaniu innowacjami w polskich korporacjach

~60

firm członkowskich Konfederacji Lewiatan zaangażowanych w warsztaty

3. Metodologia i zakres

3.1. Wybór firm i proces

Raport powstał w toku cyklu warsztatów ze środowiskiem korporacyjnym Konfederacji Lewiatan (ok. 60 firm członkowskich) w czterech obszarach: kultura innowacji, proces zarządzania innowacjami, współpraca zewnętrzna (open innovation) oraz współpraca pomiędzy korporacjami a także z nauką. Dziesięć firm zdecydowało się na pogłębione badanie i podzieliło się dobrymi praktykami w szczegółach.

3.2. Sześć wymiarów analizy

Każdą firmę analizujemy w sześciu komplementarnych wymiarach, które wspólnie tworzą system innowacji korporacyjnych. Poniżej, co dokładnie badamy w każdym z nich:

STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Gdzie w organizacji zlokalizowane są innowacje i kto im przewodzi:

- umiejscowienie funkcji (centralne R&D / CTO, zespoły w dywizjach, wydzielony departament open innovation);
- istnienie jednostek dedykowanych (laby, akceleratorzy, CVC, spółki celowe);
- linia raportowania do zarządu i poziom autonomii funkcji innowacji.

BUDŻET

Skala i sposób finansowania ambicji innowacyjnej:

- podział na horyzonty (H1 / H2 / H3) i reguła alokacji;
- źródła finansowania: OPEX / CAPEX, fundusz centralny, CVC, granty (NCBR, ABM, FENG, KPO, NFOŚiGW).

ROLE I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Kto za co odpowiada i jak zapadają decyzje:

- poziomy ról: strategiczny (sponsor w zarządzie), operacyjny (menedżerowie programów), wykonawczy (zespoły, intraprzedsiebiorcy);
- decyzyjność członka zarządu dla projektów ryzykownych;
- umiejscowienie struktury organizacyjnej innowacji (patrz infografiki firm).



PROCES

Ścieżka od pomysłu do skali i bramki decyzyjne:

- etapy procesu (od odkrywania po wygaszanie) i bramki GO / NO-GO / PIVOT;
- szybka ścieżka vs. pełna ścieżka komercyjna;
- przekazanie do biznesu i adaptacje branżowe.

KULTURA

Najtrudniejszy do skopiowania i zaimplementowania komponent systemu:

- prawo do eksperymentu i tolerancja porażki;
- intraprzedsiebiorczość, rytuały (hackathony, demo days), otwartość zewnętrzna;
- rola narracji liderów (szerzej w Części II).

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI)

Jak organizacja mierzy innowacje:

- metryki nakładów (input), procesu (idea kill rate, TTM), wyników (Vitality Index, patenty) i wpływu (EBIT, ROI);
- sposób raportowania do zarządu;
- mierzenie wpływu na organizację.



3.3. Źródła danych

Opracowanie własne powstałe w wyniku szeregu warsztatów prowadzonych w Konfederacji Lewiatan, w których iteracyjnie rozwijaliśmy zakresy kluczowych elementów wspierania innowacji w organizacji.



Co zawiera raport?



CZĘŚĆ I

System innowacji

Wprowadzenie do systemu innowacji w Polsce oraz atrakcyjne karty 10 firm w sześciu wymiarach:

- Struktura
- Budżet
- Role
- Proces
- Kultura
- KPI



CZĘŚĆ II

Pragmatyczny przewodnik

- Autorski Framework Dojrzałości Innowacyjnej (Ideation / Development / Acceleration)
- Matryca dojrzałości
- Mapa benchmarków
- Szablony opisu inicjatyw

4. Firmy w raporcie – profile

Każdą firmę prezentujemy w formie jednolitej karty: dane podstawowe, sześć obszarów, wyróżniona best practice oraz orientacyjna

pozycja na macierzy dojrzałości. Poniżej wszystkie dziesięć firm uczestniczących w badaniu.



Adamed Pharma

Sektor: Farmacja / biotechnologia

Adamed Pharma jest polską firmą farmaceutyczno-biotechnologiczną z 40-letnim doświadczeniem, zbudowaną na bazie polskiej myśli naukowej i własnych patentów. Portfolio spółki obejmuje blisko 900 produktów leki na receptę, preparaty OTC, suplementy diety, dermokosmetyki i wyroby medyczne w 19 obszarach terapeutycznych, oferowanych w kilkudziesięciu krajach

na świecie. Własne prace badawcze firma prowadzi w ramach trzech platform: poszukuje nowych leków w onkologii, neuropsychiatrii rozwijając równolegle program leków wziewnych oraz leków z wartością dodaną. Adamed zatrudnia około 3 300 współpracowników i prowadzi zakłady produkcyjne w Polsce, Wietnamie i Hiszpanii.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Dedykowany Pion Rozwoju Biznesu oraz R&D z Dyrektorem w randze Członka Zarządu, współpracujący cross-obszarowo z zespołami ogólnofirmowymi. Wyspecjalizowana platforma innowacji Adamed Discovery.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Selekcja oraz priorytetyzacja projektów oparta na kartach scoringowych, analizie ryzyka i benchmarkach kosztowych, z jasno zdefiniowanymi odpowiedzialnościami pozwalającymi na rozwój projektów w podejściu stage-gate (decyzyjność bramkowa).

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

KPI: liczba patentów, pozwolenia na dopuszczenie do obrotu, efektywność realizacji projektowych kamieni milowych, wskaźniki NPV / ROI / EBITDA na projekt / portfel, efektywność kosztowa rozwoju, zgodność założeń projektowych (FC, ceny, cogs) vs realne wdrożenie.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Alokowanie głównie własnych środków wspierane grantami EU, NCBiR i ABM. Cel: Kreator rozwiązań medycznych z silną międzynarodową marką Adamed Pharma.

KULTURA INNOWACJI

Innowacyjność jest 1 z 5 wartości ogólnofirmowych wzmacniana poprzez inicjatywy oraz konkursy tj.: Nagroda Założyciela, współpraca z czołowymi uczelniami, wsparcie startupów oraz program naukowy Adamed SmartUp.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Długie i kosztochłonne cykle rozwoju leków (3–15 lat) przy wysokim ryzyku, zmienne otoczenie regulacyjne, rosnące koszty, ochrona własności intelektualnej oraz utrzymanie kluczowych ekspertów.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



ETAP WSTĘPNEJ OCENY PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH

Wczesna selekcja projektów oparta na danych: karty scoringowe, ocena ryzyka i benchmarki kosztowe umożliwiają obiektywną priorytetyzację inicjatyw jeszcze przed uruchomieniem inwestycji.

Umożliwia to połączenie eksperckiej oceny naukowej z analizą biznesową i projektową. Jednolity model oceny wspiera transparentne zarządzanie portfelem innowacji oraz efektywną alokację zasobów w całej organizacji.

Diagnostyka+

Diagnostyka S.A.

Sektor: Diagnostyka medyczna

Diagnostyka jest wiodącą polską firmą medyczną i liderem rynku diagnostyki medycznej w Polsce. Świadczy usługi diagnostyki laboratoryjnej, a Spółki z Grupy Diagnostyka świadczą usługi z zakresu diagnostyki obrazowej, histopatologicznej i genetycznej, oferując ponad 4 300 rodzajów badań.

Sieć obejmuje ponad 157 laboratoriów i ponad 1300 punktów pobrań, obsługujących ponad 25 mln pacjentów rocznie; w 2025 roku Grupa wykonała ponad 174 mln badań. Firma zatrudnia ponad

11 tys. osób i obsługuje zarówno klientów indywidualnych, jak i świadczy usługi B2B.

Diagnostyka działa od 1998 roku, a w lutym 2025 roku zadebiutowała na GPW w Warszawie. Rozwój Grupy opiera się o wzrost organiczny uzupełniany selektywnymi akwizycjami. Diagnostyka rozwija własną aplikację mobilną, nagradzaną m.in. za moduły oparte na AI. Dodatkowo sztuczna inteligencja wpiera rozwój projektów z obszaru diagnostyki obrazowej i patomorfologii.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Struktura opiera się na perspektywie biznesowej, a inicjowanie, rozwój i wdrażanie innowacji odbywa się w działach merytorycznych, blisko produktu, rynku i pacjenta. Projekty B+R angażują około 130–170 osób z obszarów IT, technologii i produktu, natomiast szersze projekty innowacyjne, realizowane są z dostawcami usług i partnerami B2B przez zespół około 300 osób. Model ten łączy kompetencje wewnętrzne z wiedzą i zasobami partnerów zewnętrznych.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Proces zarządzania innowacjami funkcjonuje w modelu rozproszonym, wspieranym centralnie, przy aktywnym zaangażowaniu Zarządu w wyznaczanie kierunków i podejmowanie kluczowych decyzji. Inicjowanie i realizacja projektów odbywa się w działach merytorycznych, blisko produktu, rynku i klienta, przy wsparciu innych działów merytorycznych, Project Management Office (PMO) i Działu Badań i Zrównoważonego Rozwoju. Działy centralne wspierają projekty wymagające współpracy międzyobszarowej, przy zachowaniu odpowiedzialności właściciela biznesowego za wartość i wdrożenie innowacji.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Efekty innowacji mierzone są za pomocą wskaźników projektowych i biznesowych, obejmujących m.in. realizację celów, harmonogramu i budżetu, usprawnienia procesowe i technologiczne, efekty ekonomiczne oraz poziom wdrożenia. Raportowanie odbywa się do PMO lub Działu Badań i Zrównoważonego Rozwoju, a projekty kluczowe raportowane są bezpośrednio do Zarządu.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Projekty innowacyjne są zazwyczaj budżetowane rocznie w ramach działów merytorycznych, a budżety zatwierdza Zarząd lub Rada Nadzorcza. Spontaniczne, istotne szanse biznesowe są rozważane każdorazowo w wyjątkowym trybie, tak aby umożliwić szybkie uruchomienie finansowania i wdrożenie innowacji. Celem jest finansowanie projektów o największym potencjale biznesowym, przy wykorzystaniu zewnętrznych źródeł finansowania, w tym dotacji na projekty B+R.

KULTURA INNOWACJI

Kultura opiera się na aktywnym zaangażowaniu pracowników, którzy, przy wsparciu podmiotów zewnętrznych, tworzą rozwiązania odpowiadające na rzeczywiste potrzeby rynku. Spółka dostrzega i wykorzystuje wiedzę oraz potencjał swoich pracowników i innowatorów, a silne przywództwo otwarte na innowacje Zarządu sprzyja rozwojowi nowych pomysłów i wdrażaniu ich w praktyce. Innowacje powstają przede wszystkim z myślą o pacjentach i kontrahentach, ich potrzebach oraz zmieniających się oczekiwaniach rynku, z uwzględnieniem najnowszych trendów i możliwości technologicznych.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Kluczowym wyzwaniem jest skrócenie czasu od pomysłu do wdrożenia innowacji oraz usprawnienie realizacji projektów na poszczególnych etapach. Istotne jest zwiększenie sprawności i elastyczności procesu innowacyjnego tak, aby szybciej odpowiadać na potrzeby klientów, zmiany rynkowe i pojawiające się możliwości technologiczne.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



WSPIERANIE INNOWATORÓW

– dostrzeganie i wdrażanie ich pomysłów.
Każdy pracownik może być innowatorem.

Innowacje tworzone z myślą o potrzebach pacjentów i kontrahentów, wykorzystywanie najnowszych możliwości technologicznych.

Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju
– wsparcie powstawania innowacji oraz finansowanie projektów (granty, ulga B+R, podwyższone koszty uzyskania przychodów dla twórców).

Aktywna **WSPÓŁPRACA INNOWATORA, PMO, BIZNESU I DOSTAWCY WEWNĘTRZNEGO ROZWIĄZAŃ INNOWACYJNYCH.**



Grupa LUX MED

Sektor: Prywatna ochrona zdrowia (część Bupa)

Grupa LUX MED jest liderem rynku prywatnych usług zdrowotnych w Polsce i częścią Bupa, która działa jako ubezpieczyciel i świadczeniodawca usług medycznych na całym świecie. Firma świadczy swoje usługi w Polsce od ponad 30 lat i zapewnia pełną opiekę: ambulatoryjną, szpitalną, diagnostyczną, rehabilitacyjną, stomatologiczną, psychologiczną i długoterminową dla niemal 4 mln pacjentów. Do ich dyspozycji jest ponad 300 ogólnodostępnych i przyzakładowych centrów medycznych, w tym 16 szpitali oraz ok. 3 000 poradni partnerskich.

Grupa LUX MED zatrudnia prawie 29 000 osób, w tym ponad 12 000 lekarzy i 8 000 profesjonalistów medycznych innych zawodów, a w codziennej działalności, kieruje się zasadami zrównoważonego rozwoju, podejmując liczne inicjatywy z obszarów zaangażowania społecznego i środowiska. Grupa LUX MED jest Głównym Partnerem Medycznym Polskiego Komitetu Olimpijskiego i Głównym Partnerem Medycznym Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Struktura zarządzania innowacjami jest silnie rozproszona w celu zapewnienia maksymalizacji wartości dostarczanej przez innowacje.

Na szczeblu centralnym znajdują się jednostki wspierające i zarządzające dedykowanym budżetem.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Proces zarządzania innowacjami podporządkowany jest walidowaniu wartości innowacji możliwie niskim kosztem i zaangażowaniu istotnych środków dla tych, które znajdują potwierdzenie w danych.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Efekty innowacji mierzone są głównie wartością dostarczaną przez ich wdrożenie. Obserwowany jest także lejek innowacji / partnerstw ze start-upami i przechodzenie przez kolejne etapy.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Jednostki biznesowe finansują innowacje w ramach swoich budżetów. Mogą uzyskiwać wsparcie z centralnego budżetu na rozwój i pilotaże rozwiązań innowacyjnych, którym zarządza Komitet Innowacji.

KULTURA INNOWACJI

Opiera się na rozpoznawaniu potrzeb, odpowiedzialnym eksperymentowaniu, szybkim testowaniu hipotez i podejmowaniu decyzji w oparciu o dane, zamiast wyłącznie na intuicji.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Wysoce regulowany rynek usług medycznych zawęża możliwości taniego eksperymentowania oraz pilotowania niektórych innowacji na wczesnym etapie rozwoju.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



PRODUCT OPERATING MODEL

skupiony na dostarczaniu wartości biznesowej, gdzie identyfikacja potrzeb przyszłych użytkowników, szybka weryfikacja potencjału wartości w eksperymentach oraz rozwijanie tylko tych rozwiązań, które potwierdziły swój potencjał przez zebrane dane są podstawowymi zasadami działania.

SYSTEMOWE DZIAŁANIA ROZWIJAJĄCE UMIEJĘTNOŚCI INNOWACYJNE

wśród pracowników przez dedykowane szkolenia oraz cykliczne wydarzenie innowacyjne Accelerate – Globalny Hackathon Bupa, do udziału w którym zachęceni są wszyscy pracownicy.

LUXKREACJA – PROGRAM INICJATYW PROPACJENCKICH

wspierany przez **SłuchaMY głosu Pacjenta** – dwie inicjatywy służące pobudzaniu oddolnej innowacyjności poprawiającej codzienne doświadczenie Pacjenta oraz rozwijaniu kultury organizacyjnej skoncentrowanej na ich perspektywie.



Grupa Maspex

Sektor: FMCG / żywność i napoje

Grupa Maspex jest największą prywatną firmą branży spożywczej w Polsce i jedną z największych w Europie Środkowej.

Działa w segmentach napojów, produktów zbożowych, przetworów owocowych, produktów instant, suplementów diety oraz alkoholi, oferując 70 marek i ponad 4 000 pozycji produktowych, wśród nich Tymbark, Kubuś, DrWitt, Lubella, Łowicz, Żubrówka i Soplica. Jest zdecydowanym liderem rynku soków,

nektarów i napojów w Polsce, Czechach, na Słowacji i w Rumunii oraz wiodącym producentem produktów instant w regionie.

Maspex prowadzi 25 zakładów produkcyjnych w pięciu krajach i w 2025 roku osiągnął 15,5 mld zł przychodów. Firma powstała w 1990 roku w Wadowicach, pozostaje w polskich rękach i rozwija się organicznie oraz przez akwizycje – dotychczas 23, w tym 13 zagranicznych.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Dedykowany Dział Zarządzania Innowacjami koordynuje projekty we współpracy z zakładami, działami R&D, marketingiem, produkcją i sprzedażą oraz pozostałymi działami, zapewniając spójny rozwój Grupy.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Pomysły powstają w oparciu o potrzeby konsumentów, badania rynku i trendy. Projekty przechodzą etapy oceny, testów, wdrożenia i komercjalizacji.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Monitorowane są m.in. wyniki sprzedaży nowych produktów, udział innowacji w przychodach, generowane oszczędności, realizacja celów środowiskowych określonych w projektach.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Budżety innowacyjne są powiązane ze strategią wzrostu marek, rozwojem nowych kategorii, poprawą efektywności i budowaniem przewagi konkurencyjnej.

KULTURA INNOWACJI

Organizacja promuje współpracę międzydziałową, wiedzę ekspertów i danych konsumenckich w tworzeniu nowych rozwiązań.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Szybko zmieniające się oczekiwania konsumentów, presja kosztowa, zrównoważony rozwój oraz skracanie czasu od pomysłu do wdrożenia.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



Integracja Zarządzania Innowacjami, R&D i biznesu w jednym procesie decyzyjnym, opartym na danych konsumenckich i szybkim testowaniu rozwiązań.

Skuteczne łączenie innowacji produktowych, badań R&D, współpracy ze środowiskiem naukowym oraz komercjalizacji na dużą skalę, co potwierdzają m.in. liczne nagrody, efektywne wdrożenia oraz rozwój dedykowanych projektów badawczo-rozwojowych.



Orange Polska

Sektor: Telekomunikacja / ICT

Orange Polska jest wiodącym dostawcą usług telekomunikacyjnych w Polsce, działającym we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego, a także wiodącym graczem na rynku usług ICT. Orange Polska posiada największą infrastrukturę telekomunikacyjną w Polsce, dostarczając szeroką gamę produktów dla klientów indywidualnych, biznesowych i hurtowych. Orange Polska

jest największym w Polsce operatorem konwergentnym (łączącym ofertę usług stacjonarnych i mobilnych), działającym w oparciu o technologię światłowodową. Klientom biznesowym oferuje unikalne i kompleksowe rozwiązania, obejmujące łączność oraz usługi IT i integracyjne. Polska spółka należy do międzynarodowej Grupy Orange S.A. działającej w 26 krajach Europy i Afryki.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

W centrum systemu innowacji Orange Polska znajduje się Orange Innovation Poland - dedykowany zespół R&D będący częścią globalnej struktury Grupy, skupiający 300 ekspertów odpowiadających za realizację agendy badawczej, rozwój technologii i koordynację działań innowacyjnych między Polską a Grupą. Strumień innowacji jest dodatkowo wspierany przez ekosystem programów Orange skierowanych do rynku, startupów, uniwersytetów, partnerów instytucjonalnych oraz pracowników. Programy są osadzone w różnych obszarach firmy, ale całość jest transparentnie widoczna dla wszystkich interesariuszy. Wdrażaniem projektów zajmują się jednostki biznesowe jako właściciele rozwiązań.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Orange Polska prowadzi proces od strategicznego rozpoznania szans do wdrożenia rozwiązań. Jego sednem jest szybkie łączenie kompetencji R&D Orange Innovation Poland z bliskością biznesu i realiami rynkowymi. Pomysły rozwijane są w 4 uzupełniających się strumieniach: potrzeby klientów (co-development), technologie R&D (Inkubator Orange Innovation), otwarty ekosystem innowacji (Orange Fab - startupy, uniwersytety, partnerzy technologiczni) i programy pracownicze (Innovation Champions, Fale Innowacji, Kluby Słuchamy i Działamy, Fundusze dla Orange). Wybrane inicjatywy są szybko testowane i po potwierdzeniu wartości biznesowej wdrażane.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Efekty innowacji mierzone są głównie przy pomocy wskaźników finansowych (NPV, ROI.). Dodatkowo dla całego portfela monitoruje się postęp projektów – od pomysłu do wdrożenia. Wyniki są raportowane do Zarządu (Roadmapa Innowacji) i komunikowane pracownikom przez kanały wewnętrzne (newslettery, portal innowacji i webinary). Orange wzmacnia też wizerunek poprzez obecność w mediach, na konferencjach, współpracę z uczelniami i organizacjami badawczymi.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Zasadniczy budżet na innowacje jest alokowany do zespołu R&D (Orange Innovation Poland – współfinansowany przez Grupę), ale równolegle przypisywane są budżety do programów lub jednostek biznesowych, zależnie od etapu i skali projektu:

- Prace badawczo-rozwojowe są realizowane zasobami Orange Innovation Poland
- PoC / eksperymenty są zwykle finansowane w ramach programów innowacyjnych (Orange Fab, Fale Innowacji, Inkubator OI, Kluby Słuchamy Działamy). Ponadto Orange wdrożył program wspierający finansowanie innowacji z wykorzystaniem funduszy unijnych i programów celowych. Wdrożenia rynkowe wymagają formalnego procesu inwestycyjnego; w B2B możliwy jest co-development i współdzielenie kosztów innowacji z Klientem

KULTURA INNOWACJI

Za budowę kultury innowacji odpowiada zespół Human Capital, dając pracownikom dostęp do programów rozwojowych i narzędzi szkoleniowych. Ważną rolę odgrywają programy dot. innowacyjności skierowane do wszystkich pracowników które zachęcają do rozwijania własnych pomysłów. Firma wspiera też testowanie rozwiązań poprzez organizację eventów i konferencji np. Orange Tech Day, które pokazują praktyczne zastosowania nowych technologii.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

- Rozróżnienie szybkiej ścieżki innowacji od sformalizowanej ścieżki wdrożeniowej pod TTM
- Etap szybkiego skalowania rozwiązań po zakończeniu pilotażu
- Właściwa alokacja uwagi pomiędzy krótkookresowymi celami budżetowymi a obszarami nowych wzrostów

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



RÓŻNORODNY EKOSYSTEM PROGRAMÓW I NARZĘDZI

do współpracy z otwartym środowiskiem innowacji – start-upami, uniwersytetami, Klientami. Kluczowy jest dostęp do świeżych pomysłów, technologii i doświadczeń z innych branż, a poszczególne programy i partnerzy wzajemnie się uzupełniają.

Dążenie do **SZYBKIEGO TESTOWANIA NOWYCH KONCEPCJI I WERYFIKACJI ICH POTENCJAŁU** za pomocą budowania prototypów, testów, MVP.



Grupa Polpharma

Sektor: Farmacja

Grupa Polpharma jest liderem polskiego rynku farmaceutycznego i jednym z wiodących producentów leków w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Założona w 1935 roku spółka Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A. przekształciła się w multiregionalną platformę farmaceutyczną zajmującą się opracowywaniem, produkcją i wprowadzaniem na rynek leków na receptę, produktów dostępnych bez recepty, substancji czynnych oraz innowacyjnych rozwiązań dla pacjentów i partnerów biznesowych na całym świecie. Rocznie fabryki firmy opuszcza około 400 mln opakowań leków.

Grupa Polpharma prowadzi działalność w Polsce, Europie Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej. Jej międzynarodowy rozwój wspierają wyspecjalizowane spółki, w tym Polpharma Santo,

jeden z liderów rynku farmaceutycznego w Kazachstanie, oraz Farmaprojects, hiszpańska firma specjalizująca się w rozwoju biznesu B2B, licencjonowaniu produktów i wprowadzaniu leków na rynki europejskie. W 2026 roku do Grupy dołączył rumuński Biofarm, wzmacniając jej pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej.

Misją Polpharmy jest „Pomagamy ludziom żyć zdrowo w zdrowym świecie”. Firma stale inwestuje w rozwój produktów i technologii, współpracuje z naukowcami oraz wspiera rozwój środowiska naukowego poprzez działalność Naukowej Fundacji Polpharmy. Działa zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu, dbając o aspekty społeczne, środowiskowe i najwyższe standardy etyczne.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Program Innowacji Leonardo koordynowany centralnie, z siecią lokalnych koordynatorów na innych rynkach i wsparciem liderów obszarowych (Innovation Leads).

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Pomysły zgłaszane są przez platformę dostępną dla wszystkich pracowników, oceniane etapowo, następnie budowane pogłębione koncepcje z ekspertami obszarowymi, testowane, pilotaż i skalowanie na inne obszary, jeśli dotyczy.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Mierniki:

1. Portfolio healthcheck (liczba nadsyłanych pomysłów, liczba pomysłów w kolejnych fazach; czas od pomysłu do wdrożenia), liczba pomysłów wdrożonych;
2. Zaangażowanie pracowników/czek (liczba osób zgłaszających pomysły, liczba reakcji – polubień, komentarzy, przesłania dalej);
3. Efekty biznesowe: finansowe i niefinansowe oraz ESG

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Budżet na innowacje wspiera testowanie, natomiast wdrażanie jest w gestii obszarowej. Budżet na projekty przełomowe (H3 jest centralny). Cele programu innowacji obejmują zarówno realny wpływ biznesowy jak i budowanie kultury innowacji i zaangażowanie pracowników.

KULTURA INNOWACJI

Program Leonardo wzmacnia otwartość, sprawczość i współpracę, pokazując, że każda osoba zatrudniona może być innowatorem/ką. Daje poczucie realnego wpływu na organizację

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

- Skalowanie programu w Grupie Polpharma na inne firmy i przedstawicielstwa
- Utrzymanie energii i zaangażowania uczestników/czek
- Skuteczne przechodzenie od pomysłu do wdrożenia.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



Połączenie prostej ścieżki zgłaszania pomysłów,

**LOKALNYCH AMBASADORÓW
W ROLI INNOVATION LEADS
I WIDOCZNEGO WSPARCIA ZARZĄDU.**

QEMETICA®

QEMETICA Sektor: Chemia

QEMETICA to międzynarodowa grupa przemysłowa z polskim kapitałem. Jest jednym z największych producentów i dostawców kluczowych surowców chemicznych w Europie, a jej produkty są wykorzystywane w wielu branżach współczesnej gospodarki na wszystkich kontynentach – m.in. w budownictwie, rolnictwie, motoryzacji, przemyśle oraz produktach codziennego użytku, które trafiają do milionów ludzi na całym świecie. Posiada fabryki w Polsce, Niemczech, Holandii oraz Stanach Zjednoczonych i zatrudnia około 3,5 tysiąca osób w wielu krajach.

Ważnym elementem działań QEMETIKI są innowacje – zarówno w obszarze produkcji, jak i finalnych rozwiązań dla klientów. Dlatego spółka rozwija własną działalność R&D oraz aktywnie poszukuje przełomowych rozwiązań na rynku start-upów.

Właścicielem 100 proc. akcji QEMETIKI jest KI Chemistry, należąca do Kulczyk Investments, międzynarodowego prywatnego domu inwestycyjnego typu Family Office.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Innowacje zarządzane są wielotorowo przez jednostki biznesowe, QEMETICA Future i QEMETICA Ventures. Nadzór strategiczny oraz decyzje dotyczące rozwoju projektów podejmuje Komitet Innowacji z aktywnym udziałem Zarządu.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Pomysły trafiają do organizacji poprzez różne kanały i są rozwijane w ramach ścieżki Komitetu Innowacji lub dedykowanych jednostek, takich jak QEMETICA Future i QEMETICA Ventures.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Monitorowane są m.in. liczba zgłoszeń patentowych, postęp projektów, wdrożenia innowacji, zwrot z inwestycji oraz wpływ projektów na rozwój biznesu.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Innowacje są jednym z filarów strategii QEMETIKI. Koncentrują się na budowie nowych źródeł wzrostu biznesów grupy, zwiększaniu efektywności operacyjnej i rozwoju innowacyjnych produktów.

KULTURA INNOWACJI

Innowacje pozyskiwane są zarówno wewnątrz organizacji poprzez dedykowane zespoły, jak i zewnętrznie we współpracy ze startupami, uczelniami, instytutami badawczymi i partnerami technologicznymi.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Skalowanie innowacji od etapu laboratoryjnego i pilotażowego do pełnoskalowych wdrożeń przemysłowych.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



Połączenie trzech równoległych strumieni innowacji: **USPRAWNIEN** **PROPONOWANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW, ROZWOJU OBECNYCH BIZNESÓW ORAZ BUDOWY NOWYCH OBSZARÓW WZROSTU.**

Istotną rolę w QEMETICE odgrywa **SIEĆ LIDERÓW INNOWACJI** w poszczególnych jednostkach biznesowych, którzy pełnią funkcję pomostu między pracownikami zgłaszającymi pomysły a osobami decyzyjnymi. Model uzupełnia aktywne pozyskiwanie innowacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i poprzez współpracę ze startupami, **UCZELNIAMI, INSTYTUTAMI** badawczymi oraz partnerami technologicznymi.



Stoen Operator

Sektor: Energetyka – dystrybucja (grupa E.ON)

Stoen Operator jest operatorem systemu dystrybucyjnego energii elektrycznej dla Warszawy i gmin ościennych dostarcza energię do ponad miliona klientów, odpowiadając za rozwój, eksploatację i modernizację sieci dystrybucyjnej obejmującej poziomy napięcie od 220 kV do 0,4 kV.

Sieć spółki liczy ponad 16,8 tys. km linii oraz ponad 7,2 tys. stacji elektroenergetycznych i obsługuje blisko 1,16 mln punktów poboru.

Stoen Operator należy do Grupy E.ON. Program inwestycyjny spółki koncentruje się na modernizacji i cyfryzacji sieci: wymianie liczników na zdalnego odczytu, przyłączaniu mikroinstalacji OZE i magazynów energii, automatyzacji sieci niskiego napięcia oraz wykorzystaniu sztucznej inteligencji, cyfrowych bliźniaków i dronów w diagnostyce i predykcyjnym utrzymaniu ruchu w odpowiedzi na dynamicznie rosnące zapotrzebowanie na moc w aglomeracji warszawskiej.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Model zarządzania innowacjami opiera się na centralnej Radzie ds. Innowacji, integrującej przedstawicieli wszystkich obszarów biznesowych. Radę wspierają wyspecjalizowane zespoły B+R+I oraz Dotacji, odpowiadające za inicjowanie, ocenę, finansowanie i wdrażanie projektów, przy ścisłej koordynacji z jednostkami operacyjnymi oraz strukturami Grupy E.ON.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Proces obejmuje identyfikację potrzeby biznesowej, generowanie pomysłów przez pracowników, Radę ds. Innowacji i zespoły B+R+I, ocenę strategiczną oraz analizę finansowania. Projekty po weryfikacji trafiają do realizacji z wykorzystaniem środków zewnętrznych lub wsparcia Grupy E.ON.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Efekty innowacji mierzone są poprzez KPI operacyjne i biznesowe, obejmujące redukcję strat, poprawę wskaźników SAIDI / SAIFI, ograniczenie awaryjności, wzrost efektywności procesów oraz skuteczność diagnostyki. Wyniki raportowane są do Zarządu w formie analizy ryzyk, wpływu na procesy i realizacji kamieni milowych, a wewnętrznie komunikowane poprzez intranet i dedykowane platformy informacyjne.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Budżetowanie innowacji opiera się na łączeniu środków własnych, finansowania koncernowego E.ON oraz funduszy zewnętrznych (KE, NCBR, NFOŚiGW). Celem jest rozwój rozwiązań zwiększających niezawodność sieci, efektywność operacyjną, cyfryzację procesów i wsparcie transformacji energetycznej, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka inwestycyjnego poprzez etapową ocenę i walidację projektów.

KULTURA INNOWACJI

Kultura innowacji w Stoen Operator opiera się na aktywnym zaangażowaniu pracowników poprzez program „Transformersi”, system wyróżnień „Superoperator”, wymianę wiedzy w formule EduCafe oraz

szeroką komunikację sukcesów. Organizacja wzmacnia otwartość na eksperymentowanie, współpracę międzydziałową i oddolne generowanie pomysłów wspierających transformację energetyczną.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Kluczowe wyzwania obejmują niedostosowanie regulacji do projektów pilotażowych, bariery ze strony IT i cyberbezpieczeństwa oraz opór organizacyjny wobec zmian. Dodatkowym utrudnieniem jest konieczność indywidualnego podejścia do innowacji, wymagającego elastycznych procesów oceny, testowania i wdrażania nowych rozwiązań.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



Warto replikować model łączący centralną Radę ds. Innowacji, dedykowane zespoły B+R+I i dotacyjne oraz program „Transformersi”. Takie podejście integruje biznes, finansowanie i oddolne generowanie pomysłów, zwiększając skuteczność wdrożeń oraz skalowanie innowacji w organizacji.

**Uniwersytet
SWPS**

Uniwersytet SWPS

Sektor: Nauka / transfer wiedzy

Uniwersytet SWPS jest niepubliczną uczelnią akademicką i ośrodkiem naukowo-badawczym. Powstał w 1996 roku jako Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej i jako pierwsza uczelnia niepubliczna w Polsce uzyskał status uniwersytetu. Obejmuje 12 wydziałów w sześciu miastach oraz pięć instytutów naukowych. Uczelnia kształci ponad 16 tys. osób studiujących i ponad 6 tys. słuchaczek i słuchaczy studiów podyplomowych w obszarach psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa, nowych technologii oraz grafiki i wzornictwa, a także prowadzi edukację w postaci szkoleń i krótkich kursów akademickich. Jest

największym w Polsce ośrodkiem kształcącym w zakresie psychologii i psychoterapii.

Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania stopni doktora i doktora habilitowanego w ośmiu dyscyplinach, a w ostatniej ewaluacji naukowej uzyskała trzy oceny A+ i pięć ocen A. Skupia około 300 badaczy i 35 centrów badawczych¹. Jest też jednym z najbardziej rozpoznawalnych w Polsce ośrodków popularyzacji nauki – realizowanej poprzez wykłady otwarte, warsztaty, blogi, podcasty i kongres Re_mind.

¹ Uniwersytet SWPS, Raport roczny 2025/2026, 2026, s. 13, 62.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Procesy związane z początkowymi fazami rozwoju innowacji są przypisane do centrów badawczych, centrów badawczo-wdrożeniowych i instytutów badawczych / indywidualnych naukowców. Na kolejnych etapach projekty trafiają (w zależności od stopnia zaawansowania, celu, wielkości potrzebnego finansowania) do Działu Badań Naukowych, Działu Projektów Rozwojowych, Centrum Transferu Wiedzy, Działu Strategii i Rozwoju Nauki. Jeśli jednak projekt wymaga znacząco większego zaangażowania Uczelni, możliwość jego realizacji konsultowana jest z Zarządem.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Proces oceny i selekcji innowacyjnych pomysłów odbywa się m. in. za pomocą wewnętrznych konkursów. Każdy projekt oceniany jest pod kątem doskonałości naukowej i nowatorskiego charakteru, możliwości dalszego rozwoju i komercjalizacji, wykonalności i efektywności finansowej oraz zgodności projektu ze strategią Uczelni. W procesach oceny zapotrzebowanie rynkowe oceniane jest z udziałem ekspertek i ekspertów zewnętrznych, aby zapewnić obiektywność oceny i ekspertyzę rynkową.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Efekty mierzone są poprzez analizę i monitorowanie wpływu społecznego Uczelni (np. liczbę wypracowanych rekomendacji dla polityk publicznych), przychody z komercjalizacji wyników badań, liczbę nawiązanych współprac z firmami i instytucjami, liczbę opracowanych i wdrożonych nowych lub ulepszonych produktów, usług i procesów, a także liczbę konkretnych usług badawczych zrealizowanych dla firm i instytucji.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Innowacje oparte na badaniach finansowane są z wewnętrznych funduszy, a w przypadku większych projektów – z grantów krajowych i zagranicznych. Celem takich projektów jest wdrożenie innowacyjnych pomysłów

do otoczenia społeczno-gospodarczego – w firmach czy instytucjach. Wdrożenie to może być zrealizowane jako sprzedaż lub licencjonowanie wypracowanego IP, albo w formie niekomercyjnej, np. jako rekomendacje dla polityk publicznych, kampanie edukacyjne czy inne formy upowszechniania wyników badań naukowych.

KULTURA INNOWACJI

Wśród inicjatyw, które wspierają kulturę innowacji są: możliwość udziału w szkoleniach specjalistycznych i programach mentoringowych, premie za sukces w przypadku uzyskania finansowania lub wdrożenia innowacji konkursy wewnętrzne umożliwiające uzyskanie dofinansowania na realizację przełomowych projektów oraz promocja projektów zakończonych sukcesem.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Zapewnienie trwałości zespołów i projektów, zaangażowanie osób z akademii w długoterminową współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, efektywne wykorzystywanie infrastruktury badawczej w usługach biznesowych.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



Model łączący oddolne generowanie pomysłów z formalnym systemem ich oceny i finansowania: wewnętrzne konkursy, przejrzyste kryteria selekcji, mentoring oraz wyspecjalizowane zespoły wsparcia pomagające przeprowadzić inicjatywę od koncepcji do wdrożenia.

Drugą wartą naśladowania praktyką jest budowanie sieci interdyscyplinarnych zespołów i centrów, które współpracują z otoczeniem, a następnie mierzą zarówno efekty biznesowe i organizacyjne, jak i wpływ społeczny.



Grupa Veolia Polska

Sektor: Energetyka / środowisko

Grupa Veolia w Polsce jest jednym z czołowych dostawców usług w zakresie zarządzania energią, gospodarki wodno-ściekowej i odpadowej. W obszarze energii zajmuje się produkcją i dystrybucją ciepła systemowego oraz indywidualnymi rozwiązaniami energetycznymi dla miast i przemysłu; w obszarze wody kompleksowym zarządzaniem gospodarką wodno-ściekową, w tym produkcją, uzdatnianiem i dystrybucją wody; w obszarze odpadów zarządzaniem odpadami płynnymi i stałymi, bezpiecznymi i niebezpiecznymi. Od 25 lat jest partnerem miast i przemysłu w Polsce: prowadzi działalność

w 123 samorządach, w 58 zarządza sieciami ciepłowniczymi, i zatrudnia około 4 600 pracowników.

Grupa działa w Polsce poprzez spółkę holdingową Veolia Energia Polska oraz siedem głównych spółek operacyjnych. Polskie spółki należą do międzynarodowej Grupy Veolia (Veolia Environnement S.A.), notowanej na Euronext Paris i obecnej na pięciu kontynentach. Kierunkiem strategicznym Grupy w Polsce jest dekarbonizacja ciepłownictwa, realizowana równolegle w kilkunastu projektach.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Hybrydowy model łączący centralną strategię z lokalną egzekucją. Departament Innowacji (Dyrektor Innowacji oraz Menedżerowie ds. Portfolio, Open Innovation, Metod / Narzędzi i IP) zapewnia wsparcie procesowe i metodyczne. Operacyjnymi łącznikami w spółkach są Lokalni Managerowie ds. Innowacji, a wsparcie projektowe zapewnia macierzowa Sieć Ekspertów.

PROCES ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Opiera się na „Szybkiej Ścieżce Wdrażania Innowacji” oraz obszarze open innovation. Identyfikacja wyzwań ma charakter ciągły – pracownicy zgłaszają inicjatywy za pośrednictwem platformy crowdsourcingowej, podczas warsztatów lub Lokalnym Managerom Innowacji. Ustrukturyzowany proces decyzyjny (Inkubacja → Rozwój → Wdrożenie) bazuje na „Bramkach oceny”, gdzie Departament Innowacji, Właściciel Biznesowy i Sponsor podejmują decyzje GO / NO-GO. Koncepty walidowane są na prototypach, a infrastruktura przemysłowa Grupy służy jako żywy poligon do testów pilotażowych przed skalowaniem.

MIERZENIE EFEKTÓW (KPI, RAPORTOWANIE)

Mierzenie efektów opiera się na twardych wskaźnikach operacyjnych i finansowych. Potwierdzają je konkretne wdrożenia, m.in. wykorzystanie AI do detekcji wycieków w sieciach wodociągowych, systemy opomiarowania budynków (EEB) oraz inicjatywy pracownicze generujące miliony złotych oszczędności i tysiące zaoszczędzonych roboczogodzin.

STRUKTURA BUDŻETOWANIA I CELE

Finansowanie z budżetu centralnego, budżetów spółek lokalnych, dotacji na działalność B+R (NCBR) i ulgi B+R. Cele innowacyjne, powiązane ze Agendą Badawczą i Strategią Zrównoważonego Rozwoju, stanowią element rocznej oceny pracowników (RPP). Efektywność mierzy się za pomocą wskaźników finansowych (przychody, oszczędności), środowiskowych (redukcja CO₂) oraz procesowych (pilotaże, działania edukacyjne).

KULTURA INNOWACJI

Rozwijana pod marką „InOn”, łączy narzędzia crowdsourcingowe z rozbudowanym systemem edukacji, konkursów i wsparcia. Kluczowym elementem są autorskie programy rozwojowe w formule wewnętrznego MBA (m.in. Veolia Innovation Manager Academy w obszarze Product Ownership, Mistrzowie Innowacji dla pracowników operacyjnych, WINGS dla obszaru kadr i płac i IT), łączące naukę z pracą nad realnymi wyzwaniami biznesowymi. Zaangażowanie stymuluje międzynarodowe hackathony oraz programy konkursowe (np. Potęga Małych Zmian czy Efektywność Energetyczna Budynków, Hak-a-thon), generujące wymierne oszczędności. Budowanie społeczności wspierają organizowane corocznie Dni Kreatywności oraz Gala Innowatorów.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Głównym wyzwaniem pozostaje skuteczne przełożenie wdrożeń pilotażowych na pełną skalę komercyjną oraz precyzyjne mierzenie ich bezpośredniego wpływu na wynik finansowy (P&L). Organizacja adresuje ten problem poprzez ustrukturyzowaną „Szybką Ścieżkę Innowacji”, która eliminuje opór biurokratyczny i niepewność, oraz wsparcie Lokalnych Menedżerów, zapewniających płynną ciągłość projektu od fazy pomysłu po pełne wdrożenie rynkowe.

BEST PRACTICE: CO WARTO SKOPIOWAĆ



VEOLIA INNOVATION MANAGER ACADEMY

– dedykowany program rozwojowy w formule wewnętrznego MBA, który skutecznie łączy rozwój kompetencji z zakresem Product Ownership i zarządzania innowacjami z pracą nad rzeczywistymi wdrożeniami biznesowymi.

5. Struktura organizacyjna innowacji oraz podział ról i odpowiedzialności

Dojrzałe organizacje rzadko zarządzają innowacjami z jednego, wyizolowanego miejsca. Architekturę organizacyjną najlepiej opisują trzy komplementarne perspektywy, które w codziennej praktyce rynkowej intensywnie się przenikają, a najbardziej zaawansowane podmioty skutecznie integrują wszystkie trzy:

Pierwszą z nich jest perspektywa technologiczna, oparta na silnie zakotwiczonych w hierarchii, dużych jednostkach R&D o długim horyzoncie badawczym, skoncentrowanych na rozwoju technologii i ochronie własności intelektualnej (IP). Model ten dominuje w sektorach ściśle regulowanych, co widać m.in. w farmacji, gdzie Adamed Pharma posiada dedykowany Pion prac rozwojowych skupiający około 200 ekspertów pod przewodnictwem członka Zarządu, a Polpharma, oprócz centr R&D, opiera się na centralnym zespole innowacji wspieranym przez macierzową sieć 32 liderów obszarowych (Innovation Leads). W sektorze telekomunikacyjnym podobny model reprezentuje Orange Polska, gdzie Orange Innovation Poland pełni rolę zaplecza badawczo-rozwojowego, jednocześnie będąc częścią międzynarodowej struktury współtworzącej strategiczną agendę badawczą dla całej Grupy Orange. W chemii podejście to reprezentuje QEMETICA z dedykowanym zespołem corporate research, natomiast w (prywatnym) sektorze nauki Uniwersytet SWPS realizuje je poprzez autonomiczną sieć 35 centrów badawczo-wdrożeniowych skupiających ponad 300 ekspertów.

Drugie podejście to perspektywa biznesowa, w której innowacja jest osadzona bezpośrednio w jednostkach liniowych, blisko produktu, rynku i klienta, charakteryzując się krótkimi cyklami wdrożeniowymi (NPD – New Product Development). Przykładem w sektorze FMCG jest w pełni rozproszona struktura Grupy Maspex. W ochronie zdrowia Grupa LUX MED realizuje model wysoce rozproszony, gdzie role wdrożeniowe skupione w dziesięciu Product Areas podlegają lokalnym Właścicielom Biznesowym w poszczególnych pionach czy liniach biznesowych. W infrastrukturze i diagnostyce ten model przyjmują Diagnostyka S.A. (angażująca projektowo 130–150 osób z IT, technologii i produktu) oraz Stoen Operator, gdzie motorem działań są przedstawiciele jednostek zorganizowani wokół Rady ds. Innowacji.

1. Centralne R&D / CTO

Długie horyzonty (H3), technologie kluczowe, patenty, badania.

Przykłady: Adamed Discovery, centra R&D Polpharmy.

2. Jednostki biznesowe

Własne zespoły produktowe, krótkie cykle, rozwój nowych produktów (NPD).

Przykłady: dywizje Maspex, linie produktowe Orange.

3. Dedykowany Departament Innowacji / Wydzielona Funkcja Open Innovation

Akcelerator, współpraca ze startupami i nauką, CVC, transfer wiedzy.

Przykłady: Orange Fab, Departament Innowacji Veolii, QEMETICA Future.

Trzecią osi stanowi perspektywa ustrukturyzowana-otwarta, skupiona na systemowym pozyskiwaniu innowacji z zewnątrz, relacjach z nauką, akceleracji startupów oraz inwestycjach CVC. Najdojrzalsze formy tego podejścia prezentuje Grupa Veolia, która obok centralnego Departamentu Innowacji (zarządzającego portfolio, metodami i IP) wdraża strukturę macierzową z Lokalnymi Managerami ds. Innowacji osadzonymi w poszczególnych spółkach, realizując programy szyte na miarę pod konkretne potrzeby biznesowe. Orange Polska realizuje ten filar poprzez jednostkę Orange Innovation Poland (ok. 300 ekspertów) oraz programy takie jak Orange Fab, co-development z Klientami i Inkubator. QEMETICA opiera go na nowej jednostce biznesowej QEMETICA Future oraz spółce QEMETICA Ventures, a Uniwersytet SWPS na działalności Centrum Transferu Wiedzy (odpowiedzialnego za spin-offy i licencje) oraz dedykowanego Akceleratora. W Grupie LUX MED istnieje dedykowana komórka odpowiedzialna za poszukiwania i nawiązywanie relacji ze startupami.

W kontekście ról i odpowiedzialności badane organizacje dzielą się na model ze scentralizowaną funkcją innowacji, posiadający dedykowane stanowiska najwyższego szczebla (np. Dyrektor Innowacji w Grupie Veolia czy Dyrektor Pionu R&D w zarządzie Adamedu), oraz model z odpowiedzialnością rozproszoną i procesową, gdzie innowacje są wdrażane bezpośrednio w pionach operacyjnych (Diagnostyka, Grupa LUX MED, Stoen, Orange), a wsparcie centralne zapewniają jednostki takie jak PMO czy laboratoria technologiczne.

Elementem spajającym obie te struktury są centralne komitety i rady innowacji (funkcjonujące m.in. w Polpharmie, Stoen, QEMETICE, Grupie LUX MED czy Orange), które skupiając kluczowych decydentów i członków zarządu, odpowiadają za kierunki strategiczne, ocenę merytoryczną projektów oraz przyznawanie finansowania.

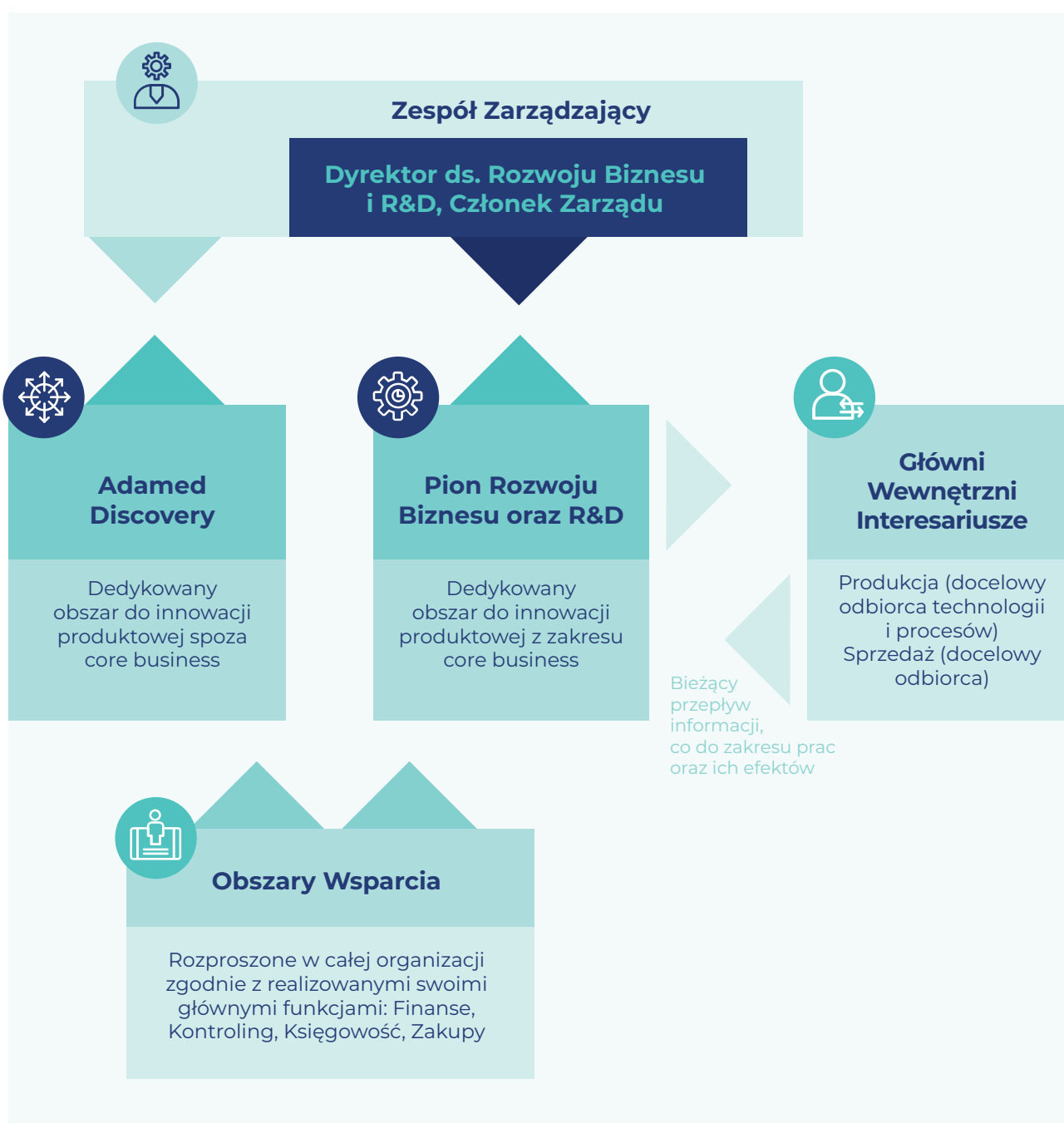
Wniosek praktyczny dla przywództwa wskazuje, że autentyczne zaangażowanie i otwartość najwyższego kierownictwa na firmowanie ryzyka oraz wpisywanie innowacji w cele strategiczne i roczne menedżerów (OKR / KPI) jest najsilniejszym fundamentem skuteczności. Równie istotne jest odpowiednie zaangażowanie i mapowanie celów dla kadry zarządzającej średniego szczebla (middle management), aby eliminować potencjalny opór operacyjny i przekształcać menedżerów liniowych w aktywnych promotorów zmian.



5.1. Struktury organizacyjne w zakresie zarządzania innowacjami

W tej części przedstawiono struktury organizacyjne funkcji innowacji wszystkich analizowanych organizacji, pokazując ich

umiejscowienie, sposób raportowania oraz relacje z innymi jednostkami biznesowymi.

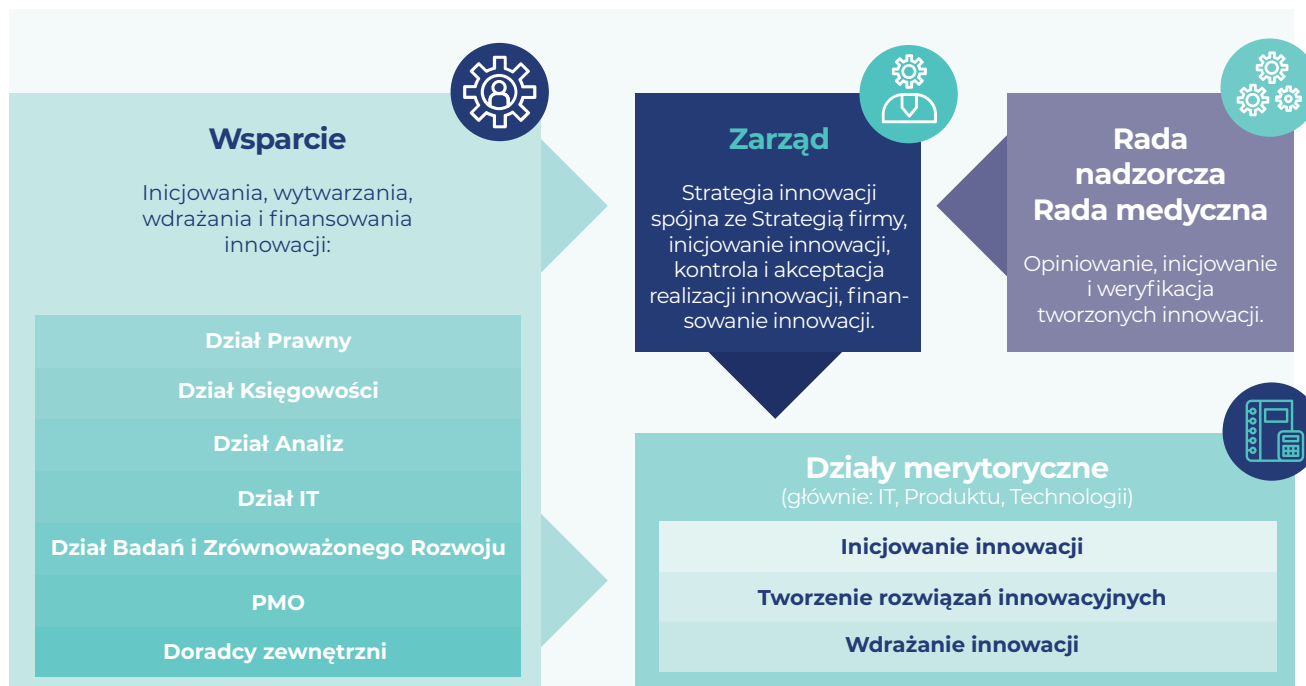
**Adamed Pharma****Sektor: Farmacja / biotechnologia****Uproszczony schemat struktury innowacji**

Diagnostyka+

Diagnostyka S.A.

Sektor: Diagnostyka medyczna

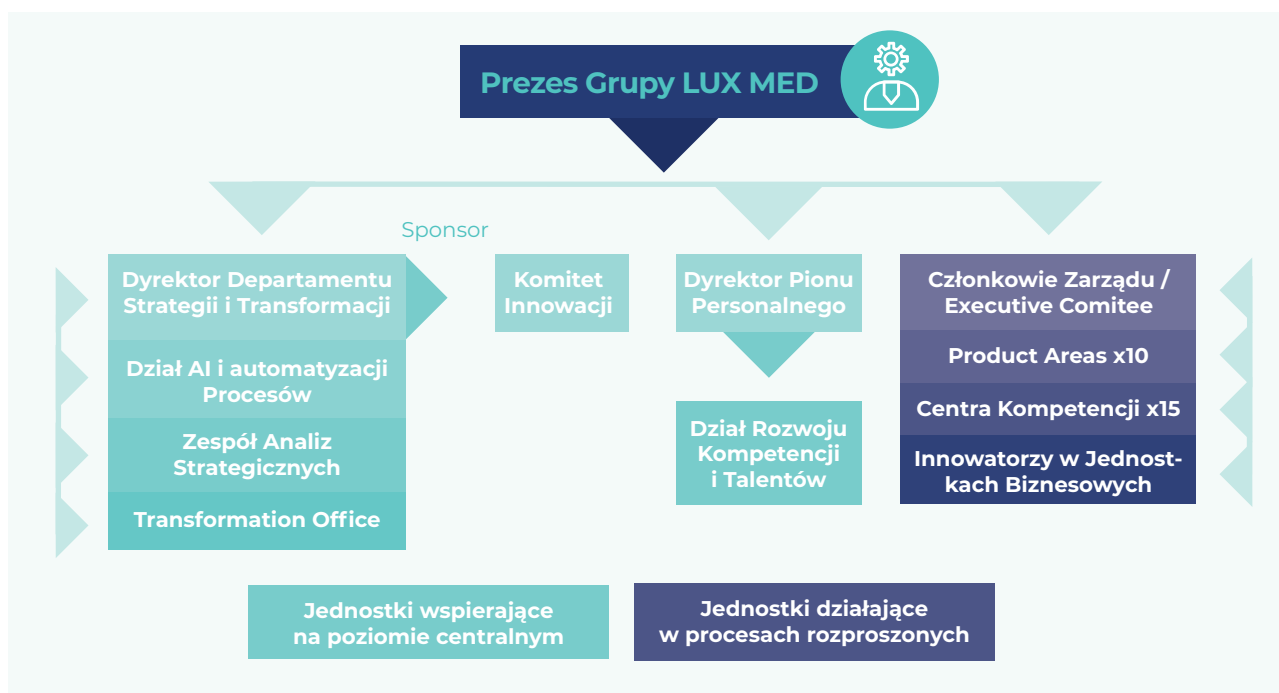
Struktura zarządzania innowacjami



Grupa LUX MED

Sektor: Prywatna ochrona zdrowia (część Bupa)

Struktura organizacyjna innowacji

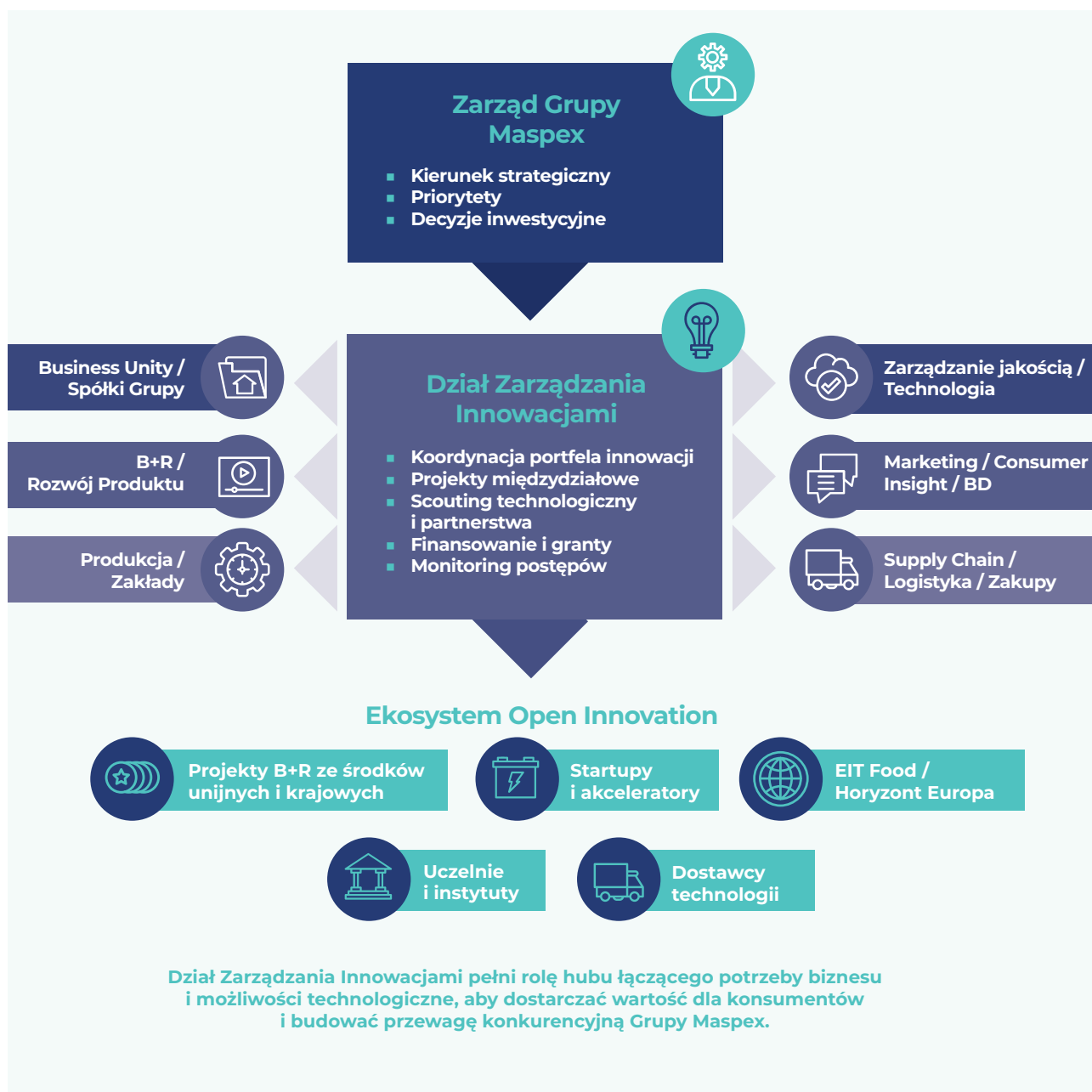




Grupa Maspex

Sektor: FMCG / żywność i napoje

Struktura organizacyjna innowacji



Programy wspierające kulturę innowacji

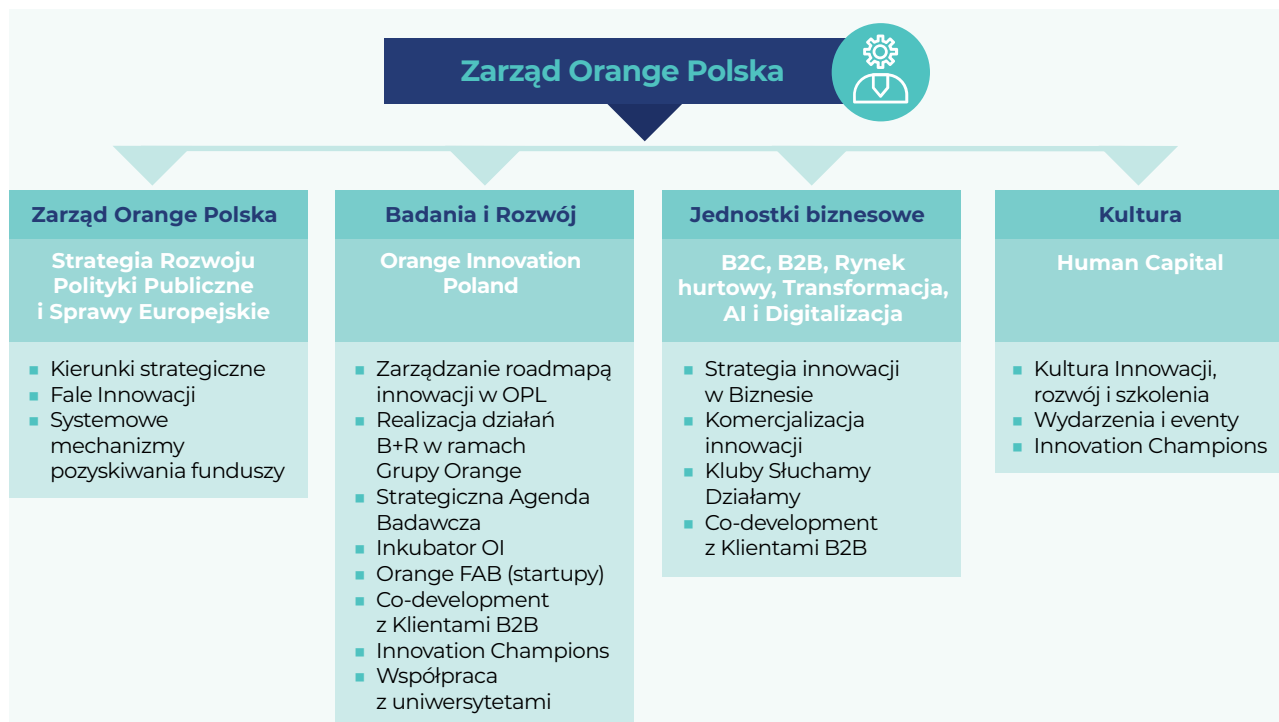




Orange Polska

Sektor: Telekomunikacja / ICT

Struktura organizacyjna innowacji



Polpharma

Sektor: Farmacja

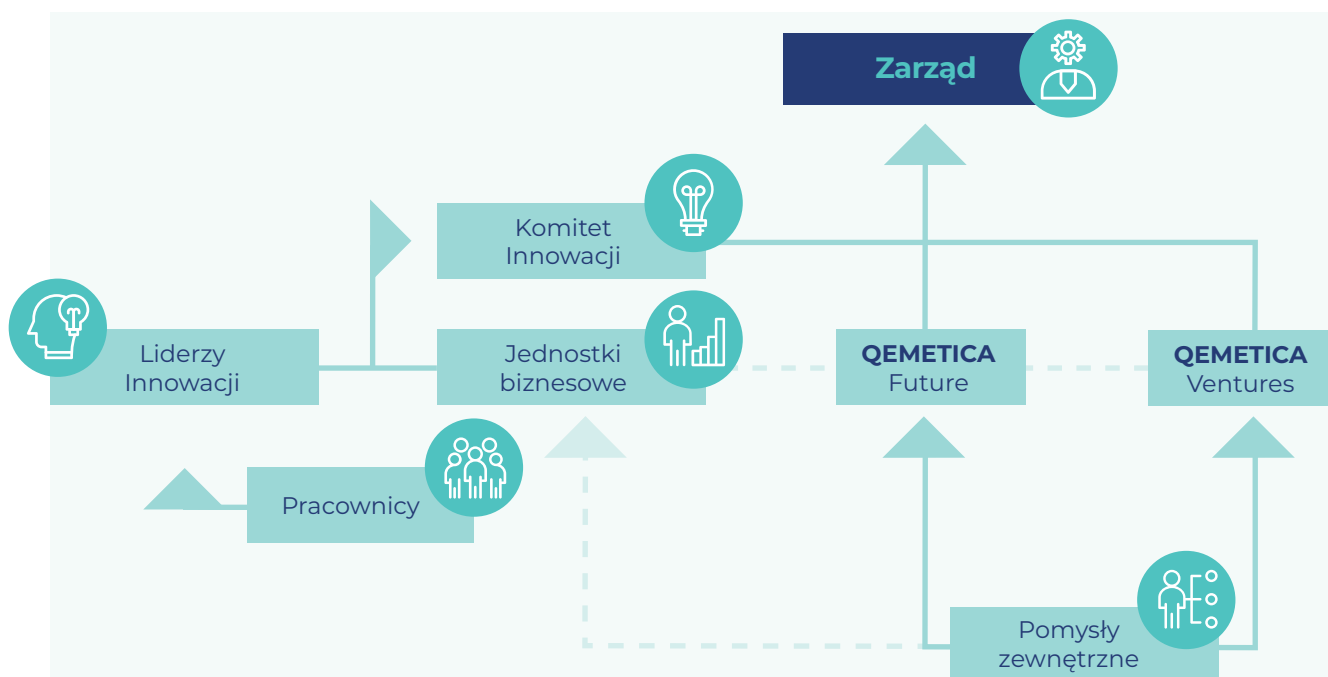
Model zarządzania innowacjami w Grupie Polpharma



QEMETICA®

QEMETICA Sektor: Chemia

Struktura organizacyjna innowacji



**STOEN
OPERATOR**
powered by E.ON

Stoen Operator

Sektor: Energetyka – dystrybucja (grupa E.ON)

Struktura organizacyjna innowacji

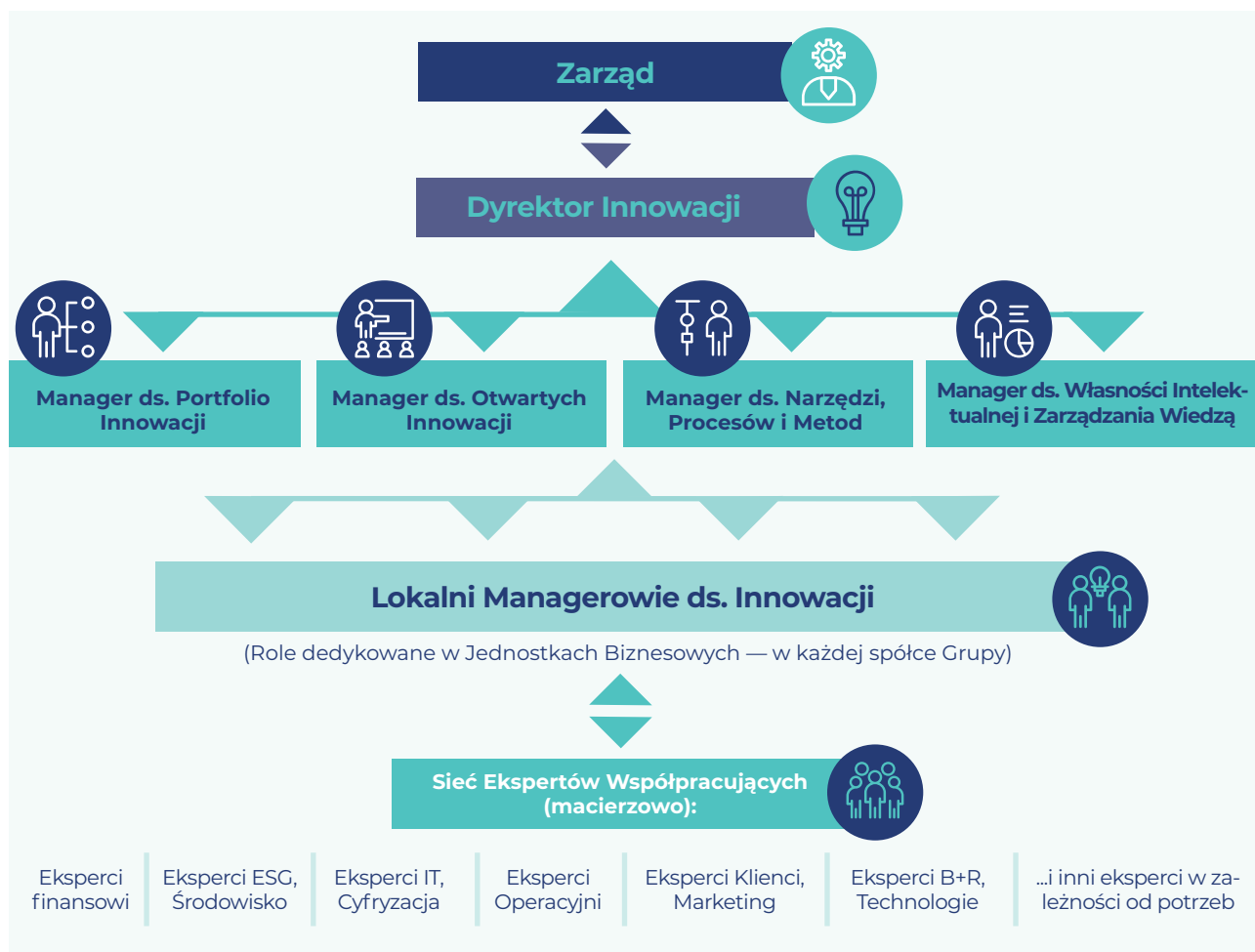




Grupa Veolia Polska

Sektor: Energetyka / środowisko

Struktura organizacyjna innowacji



Zarząd

Nadzór strategiczny i kierunkowy.



Dyrektor Innowacji

Odpowiedzialny za całościową strategię i wyniki obszaru innowacji, nadzór nad portfelem oraz reprezentowanie funkcji na poziomie zarządczym.



Manager ds. Portfolio Innowacji

Zarządza cyklem życia projektów innowacyjnych, od ideacji po ewaluację, dbając o zgodność portfela ze strategią firmy.



Manager ds. Otwartych Innowacji

Skupia się na pozyskiwaniu innowacji ze źródeł zewnętrznych, budowaniu ekosystemu partnerów (startupy, uczelnie) i prowadzeniu działań scoutingowych.



Manager ds. Narzędzi, Procesów i Metod

Odpowiada za rozwój i wdrażanie metody pracy innowacyjnej (np. Design Thinking), dostarczanie narzędzi oraz prowadzenie działań na rzecz budowania kultury innowacji w organizacji.



Manager ds. Własności Intelktualnej i Zarządzania Wiedzą

Odpowiada za strategię ochrony i komercjalizacji własności intelektualnej, zarządzanie portfelem IP oraz wsparcie projektów innowacyjnych.



Lokalni Managerowie ds. Innowacji

Osoba ta jest osadzona w strukturze danej spółki i pełni rolę kluczowego łącznika między centralnym departamentem a lokalnym biznesem. Do jej odpowiedzialności należy identyfikacja potrzeb biznesowych, adaptacja globalnej strategii innowacji do lokalnych warunków, inicjowanie i nadzorowanie wdrożeń innowacji w swojej jednostce.



Sieć Ekspertów Współpracujących (macierzowo).

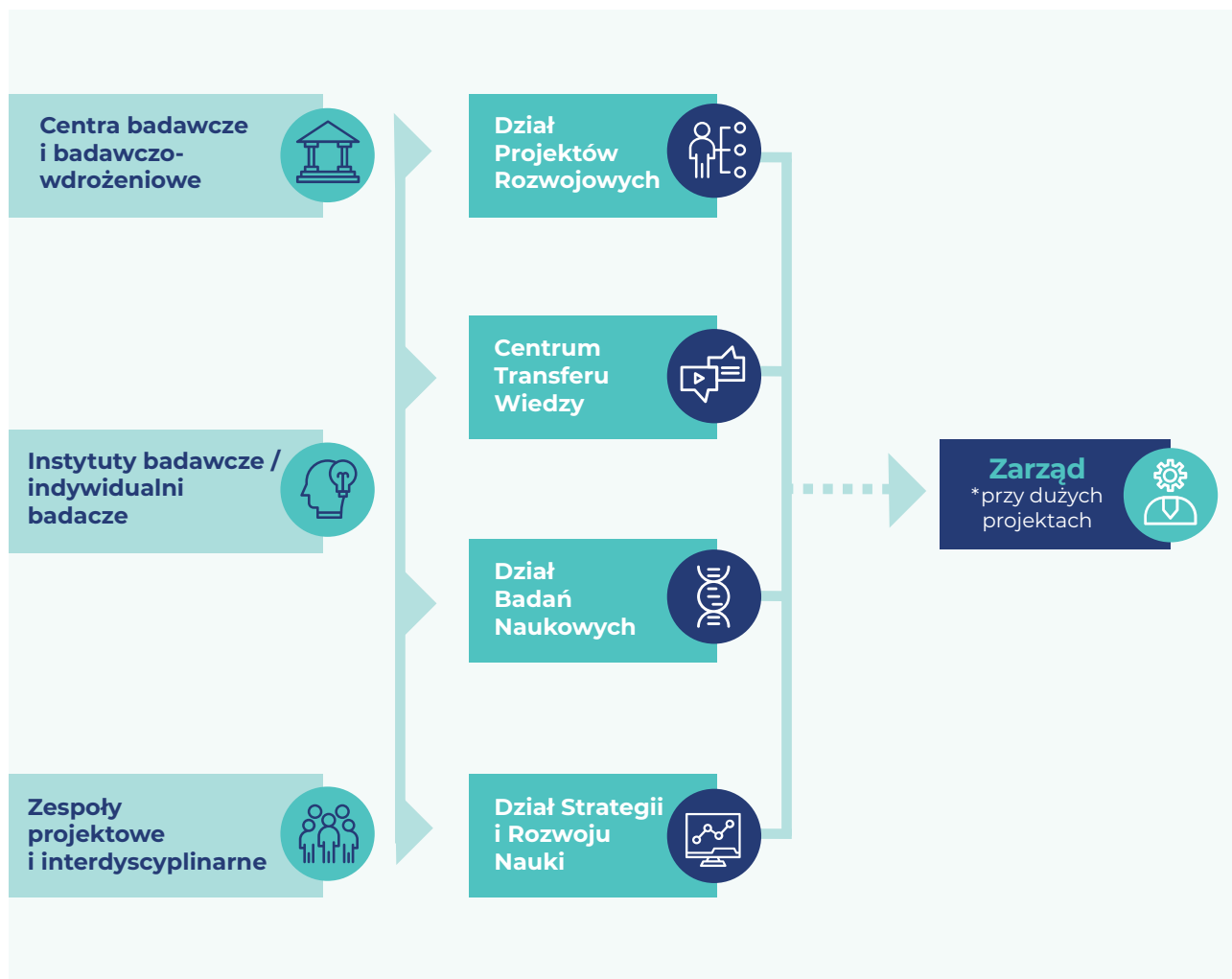
Strukturę formalną uzupełnia macierzowa siatka wewnętrznych ekspertów z różnych obszarów biznesowych i technologicznych. Nie są to stałe etaty w dziale innowacji, lecz specjaliści dedykowani do wsparcia konkretnych projektów innowacyjnych w zależności od zapotrzebowania na ich unikalną wiedzę i kompetencje.



Uniwersytet
SWPS

Uniwersytet SWPS

Sektor: Nauka / transfer wiedzy



6. Budżet i model horyzontów

Budżet jest tym elementem systemu zarządzania innowacjami, który weryfikuje deklaracje. Strategia, struktura i kompetencje określają, co organizacja może zrobić, a dopiero alokacja środków rozstrzyga, co faktycznie robi. Bez świadomie zaprojektowanego modelu finansowania działalność innowacyjna pozostaje inicjatywą projektową, zależną od bieżącej koniunktury i indywidualnej determinacji sponsorów, zamiast stać się powtarzalnym procesem biznesowym.

Praktyka analizowanych organizacji pokazuje, że kluczowa nie jest wysokość budżetu, lecz jego struktura, przewidywalność i elastyczność. Środki rozproszone bez reguły alokacji trafiają niemal wyłącznie do inicjatyw o najkrótszym czasie zwrotu, co jest racjonalne na poziomie pojedynczej decyzji, a systemowo prowadzi do stopniowego wygaszania

portfela projektów przełomowych. W dojrzałym zarządzaniu innowacjami, odpowiedzialnością stosowaną przez liderów jest model horyzontów: podział portfela na kategorie o różnym profilu ryzyka, czasie zwrotu i sposobie rozliczania, z osobną, chronioną pulą dla inicjatyw długoterminowych.

Uwaga metodologiczna: niniejszy rozdział nie zawiera danych budżetowych analizowanych organizacji, wielkość i struktura nakładów na innowacje stanowią informację poufną i nie są przedmiotem publikacji. Celem rozdziału jest przekazanie wiedzy o mechanizmach i świadomości decyzyjnej: jakie modele alokacji funkcjonują na rynku, jakie decyzje wymagają formalnego umocowania i jakie pytania organizacja powinna postawić sobie, projektując własny model finansowania.

6.1. Model trzech horyzontów

H1	CORE	60–70%	Ulepszenia produktów i procesów, klasyczny NPD, krótki time-to-market.
H2	ADJACENT	20–30%	Ekspansja na nowe segmenty, adaptacja platform technologicznych.
H3	TRANSFORMATIONAL	5–15%	Przełomowe technologie, długi horyzont, wysoka niepewność



Świadoma reguła alokacji (np. 70/20/10), zaakceptowana przez Zarząd firmy – jest pierwszą decyzją operacyjną. Najwyraźniejsze inwestycje w H3 widać w farmacji (programy onkologiczne i RNA), w energetyce (dekarbonizacja, wodór, magazyny energii) i telekomunikacji (sieć przyszłości, szyfrowanie kwantowe).

7. Proces zarządzania innowacjami

7.1. Standardowy proces – pięć etapów

Standardowy proces jest etapowo-bramkowy (stage-gate): kolejne etapy rozdzielają bramki decyzyjne (GO / NO-GO / PIVOT). Poniżej schemat generyczny:



Bramki decyzyjne (stage-gate):

Po każdym etapie świadoma decyzja go / pivot / kill – kluczowa dla zdrowia portfela innowacji.

Analiza dziesięciu organizacji pokazuje, że nie istnieje jeden dominujący model zarządzania innowacjami. Firmy adaptują wspólną logikę procesu: od odkrywania potrzeb, przez generowanie i walidację pomysłów, po wdrożenie oraz skalowanie, do własnej struktury, branży,

profilu ryzyka i sposobu podejmowania decyzji. Największe różnice dotyczą nie samego zestawu etapów, lecz: miejsca inicjowania innowacji, formalizacji bramek decyzyjnych, finansowania eksperymentów oraz momentu przejęcia odpowiedzialności przez biznes.

RYNEK STOSUJE TRZY GŁÓWNE MODELE ORGANIZACYJNE:



MODEL CENTRALNIE KOORDYNOWANY

Najbardziej czytelna centralna koordynacja występuje w Veolii, Polpharmie, QEMETICE i częściowo w Stoen Operatorze. Organizacje te posiadają centralne ciała lub jednostki odpowiedzialne za ocenę, priorytetyzację i wspieranie inicjatyw: Departament Innowacji, Radę Innowacji, Komitet Innowacji albo zespoły B+R i dotacji. Centralna funkcja nie zawsze realizuje projekty samodzielnie, ale zapewnia wspólną metodę, dostęp do finansowania i punkty decyzyjne.

Najpełniejszym przykładem procesu stage-gate jest Grupa Veolia Polska, gdzie Szybka Ścieżka Innowacji, odpowiednio dostosowana do działania organizacji, obejmuje Inkubację, Rozwój i Wdrożenie oraz bramki B1–B3. Na każdej z nich możliwe są decyzje GO, NO-GO albo PIVOT, a projekty, zależnie od złożoności, kierowane są na ścieżkę szybkiej lub pełnej walidacji.



MODEL ROZPROSZONY, WSPIERANY CENTRALNIE

Grupa LUX MED, Orange Polska i Diagnostyka pozwalają inicjować innowacje w wielu jednostkach biznesowych. Funkcje centralne wspierają wybrane przedsięwzięcia, szczególnie te o znaczeniu strategicznym, wysokim ryzyku albo wymagające współpracy międzyobszarowej. Odpowiedzialność za wartość i docelowe wdrożenie pozostaje jednak po stronie właściciela biznesowego.

W Grupie LUX MED centralna ścieżka może przejść lub wesprzeć inicjatywę po spełnieniu progresywnie trudniejszych kryteriów. Model rozdziela etap wczesnej walidacji, w którym obowiązuje logika „fail fast”, od późniejszego wdrożenia, gdy wzrost nakładów wymaga znacznie większej pewności rezultatu. Orange Polska stosuje podobne rozdzielanie między elastycznymi programami PoC a formalnym procesem Time-to-Market. Diagnostyka nie tworzy natomiast osobnej ścieżki dla innowacji, włącza je do standardowego procesu projektowego.



MODEL PORTFELOWY LUB PROJEKTOWY, WŁAŚCIWY DLA SPECYFIKI ORGANIZACJI

Adamed zarządza innowacjami jako portfelem rozwoju produktów, powiązanych ze Strategic Pipeline Management. Uniwersytet SWPS wykorzystuje model sieciowy, obejmujący centra badawcze, zespoły wspierające, konkursy, granty, komercjalizację wiedzy i spółki spin-off. W Maspexie odpowiedzialność jest przypisywana zależnie od rodzaju projektu i umiejscowiona blisko business unitów, zakładów produkcyjnych oraz właściwych funkcji.

Najsilniejsze modele nie opierają się na pojedynczej jednostce, platformie czy konkursie. Tworzą spójny system przepływu odpowiedzialności i dowodów: biznes definiuje potrzebę, funkcja innowacji pomaga znaleźć i zweryfikować rozwiązanie, ciało decyzyjne kontroluje kolejne inwestycje, a właściciel biznesowy przejmuje odpowiedzialność za wdrożenie i rezultat.

Wspólnym kierunkiem dojrzenia polskich organizacji powinno być przejście od zarządzania liczbą pomysłów do zarządzania portfelem decyzji, świadomych decyzji o tym, co zbadać, co zbudować, co skalować, co zmienić, a co zakończyć.

7.2. Adaptacje branżowe i firmowe

**Adamed Pharma****Sektor: Farmacja / biotechnologia****Proces zarządzania innowacjami****1.****DISCOVER ODKRYWANIE**Trend radar, scouting,
badania potrzeb**2.****IDEATE GENEROWANIE**Kampanie pomysłów,
hackathony, partnerstwa**3.****VALIDATE WALIDACJA**Customer development,
MVP, smoke tests**4.****BUILD BUDOWA**Eksperymenty, A/B,
pilotaże (lean)**5.****SCALE SKALOWANIE**Industrializacja,
transfer do P&L**Bramki decyzyjne (stage-gate):**Po każdym etapie świadoma decyzja go / pivot / kill –
kluczowa dla zdrowia portfela innowacji.

W Adamed Pharma proces ma charakter projektowy i silnie powiązany z rozwojem nowych produktów. Duży nacisk kładziony jest na wstępną ocenę, żeby odsiać mniej wartościowe pomysły na wczesnym etapie i alokować zasoby w dalszych fazach do tych o najwyższym potencjale biznesowym.

Etap **DISCOVER** prowadzony jest przez dedykowany obszar marketingu strategicznego, który identyfikuje szanse rynkowe i inicjuje pracę nad portfelem. Uzupełnieniem tego mechanizmu jest platforma Idea Box, dostępna dla wszystkich pracowników oraz system Kaizen służący zgłaszaniu mniejszych usprawnień w całej organizacji.

Na etapie **IDEATE** Marketing Strategiczny porządkuje propozycje niezależnie od ich źródła i ocenia ich wstępny potencjał biznesowy oraz zgodność ze strategią. Po pierwszej akceptacji przygotowywana jest karta prenominali. Obejmuje ona strategię realizacji, harmonogram, szacunkowe koszty, przewidywany koszt wytworzenia produktu, ryzyka, docelowe rynki oraz założenia sprzedaży B2C i B2B.

Etap **VALIDATE** jest szczególnie sformalizowany. Projekt podlega analizie opłacalności z wykorzystaniem m.in. NPV, IRR, ROI i NPVR, dla których obowiązują minimalne wartości progowe. Ich niespełnienie wyklucza uruchomienie projektu. Kryteria finansowe uzupełnia ocena jakościowa, zwłaszcza dyskusja ryzyka oraz zgodność ze strategią. Decyzje o akceptacji, istotnej zmianie albo wycofaniu projektu podejmowane są w głosowaniu przez grono najwyższych decydentów podczas dedykowanych przeglądów odbywających się trzy razy w roku. Wszystkie założenia projektowe odzwierciedlone są w karcie projektu.

BUILD realizowany jest przez około 200-osobową jednostkę badawczo-rozwojową, współpracującą z Marketingiem Strategicznym, odbiorcami technologii (produkcja oraz sprzedaż). Rozwój produktów realizowany jest przez zespoły technologiczne, tam gdzie to możliwe, przy wykorzystaniu założeń metodyk Agile, rozpoczynając prototypem rozwiązania i kończąc na pełnowartościowym produkcie, którego jakość potwierdzona jest badaniami klinicznymi i końcową rejestracją leku. Wraz z postępem projektu rośnie zaangażowanie obszaru operacyjnego i wymiana informacji pomiędzy obszarem badawczo-rozwojowym, a produkcją, która włączona jest w proces od fazy Ideate.

SCALE oznacza formalne przekazanie rozwiązania do wewnętrznych klientów tj. produkcji oraz sprzedaży. Obszary te odpowiadają później za life cycle produktu, którego wynikiem ma być zwiększanie sprzedaży (wolumen), maksymalizacja zysku (zarządzanie ceną) oraz redukcja kosztów (poprawa skali wytwarzania i optymalizacja łańcucha dostaw). Efektywność rozwoju oraz wdrożenia mierzona jest w kolejnych latach poprzez weryfikację założeń oraz realnych rezultatów w celu poprawy procesu planowania oraz efektywności wewnętrznych procesów.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: konsekwentne połączenie procesu innowacji z zarządzaniem portfelem produktów oraz zastosowanie twardych progów finansowych przed uruchomieniem oraz w trakcie prac rozwojowych, weryfikowanych również na etapie wdrożeniowym.

Diagnostyka+

Diagnostyka S.A.

Sektor: Diagnostyka medyczna

Proces zarządzania innowacjami



DISCOVER rozpoznawanie potrzeb, trendów, możliwości

Zarząd | Działy merytoryczne szczególnie: IT, produktu i technologii | Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju | Innowatorzy | Pozostałe inicjatywy w tym doradcy

WSPARCIE DZIAŁÓW:

Prawny, finansowy, analiz, Badań i Zrównoważonego Rozwoju, IT, innych działów merytorycznych. Doradcy zewnętrzni



IDEATE tworzenie koncepcji rozwiązania i wstępne uzasadnienie biznesowe. Wstępna akceptacja Zarządu.

Działy merytoryczne szczególnie: IT, produktu i technologii | Innowatorzy | Inne inicjatywy w tym Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju

WSPARCIE DZIAŁÓW:

Prawny, finansowy, analiz, IT i innych działów merytorycznych. Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju – określenie możliwości finansowania. Przygotowanie wniosków o dofinansowanie. Doradcy zewnętrzni



VALIDATE weryfikacja merytoryczna, ocena kosztów, ryzyk, zgodności z celami biznesowymi, wykonalności, korzyści, konkurencyjności, możliwości finansowania. Decyzja Zarządu o realizacji projektu.

Działy merytoryczne realizują projekty przy wsparciu pozostałych działów

WSPARCIE DZIAŁÓW:

prawny, finansowy (księgowość, kadry, płace), analiz, IT i innych działów merytorycznych. Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju – rozliczanie dotacji i raportowanie. Ulga B+R, wsparcie twórców. Doradcy zewnętrzni



BUILD działy merytoryczne realizują projekty innowacyjne. Właściciel biznesowy odpowiada za wartość rozwiązania PMO koordynuje wykonanie projektu. Akceptacja wyników projektu przez Zarząd i wydane decyzji o wdrożeniu.

Właściciel biznesowy | Działy merytoryczne realizują projekty przy wsparciu pozostałych działów | Wsparcie PMO

WSPARCIE DZIAŁÓW:

prawny, finansowy (księgowość, kadry, płace), analiz, IT i innych działów merytorycznych. Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju – monitorowanie i raportowanie efektów na etapie wdrożenia i trwałości. Doradcy zewnętrzni



SCALE wdrożenie innowacji jako standardowego projektu biznesowego lub technologicznego. Weryfikacja rezultatów projektu przez Zarząd.

Działy merytoryczne wdrażają projekty przy wsparciu pozostałych działów | Opracowanie dziennika doświadczeń do doskonalenia i stosowania w kolejnych projektach. | Wsparcie PMO przy wdrożeniu projektu

Etap **DISCOVER** rozpoczyna się od potrzeby biznesowej, technologicznej lub operacyjnej identyfikowanej przez IT, Technologię, Produkt albo inne jednostki merytoryczne. Dodatkowym źródłem tematów są inicjatywy pracownicze, monitoring trendów prowadzony przez Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju oraz współpraca z uczelniami, jednostkami naukowymi i MŚP.

W fazie **IDEATE** dział merytoryczny opisuje koncepcję rozwiązania i przygotowuje wstępne uzasadnienie biznesowe. Pomysły pracownicze oceniane są przez komisję, natomiast pozostałe inicjatywy wchodzą do standardowego procesu oceny projektowej. Dla projektów o wysokim potencjale badawczym oraz wysokim stopniu niepewności rozpoznawana jest możliwość aplikowania o dofinansowanie projektów. Organizacja nie stosuje jednej, odrębnej ścieżki selekcji wyłącznie dla innowacji.

VALIDATE obejmuje weryfikację merytoryczną i technologiczną, ocenę kosztów oraz ryzyk, a także analizę zgodności z celami biznesowymi, wykonalności, spodziewanych korzyści i wpływu na efektywność operacyjną lub konkurencyjność. W zależności od projektu pogłębianą jest analiza ryzyk prawnych i regulacyjnych, oporu organizacyjnego i rynkowego, czasu realizacji, dostępu do finansowania oraz możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej i poprawy skuteczności diagnostyki. Dla projektów o wysokim potencjale badawczym oraz wysokim stopniu niepewności Spółka występuje o dofinansowanie projektów.

W fazie **BUILD** PMO koordynuje harmonogram, budżet, ryzyka i pracę zespołu międzydziałowego, a właściciel biznesowy odpowiada za wartość rozwiązania. Projekty o wysokim poziomie niepewności mogą być finansowane etapowo i testowane w ograniczonej skali. W przypadku przedsięwzięć wymagających znacznego komponentu badawczego oczekiwane jest współfinansowanie zewnętrzne. Decyzję o uruchomieniu i przyznaniu budżetu podejmuje Zarząd.

SCALE przebiega jako wdrożenie standardowego projektu biznesowego lub technologicznego. Mierzone są m.in. osiągnięcie celów, zgodność z harmonogramem i budżetem, rezultaty ekonomiczne oraz rzeczywisty poziom wykorzystania rozwiązania.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: innowacja nie tworzy osobnego systemu zarządzania, lecz jest włączona w istniejący proces projektowy i uruchamiana w odpowiedzi na zweryfikowane potrzeby biznesowe. Wyróżnik adaptacji: innowacja nie tworzy osobnego systemu zarządzania, lecz jest włączona w istniejący proces projektowy i uruchamiana w odpowiedzi na zweryfikowane potrzeby biznesowe.

Etap **DISCOVER** inicjują innowatorzy w liniach biznesowych i Product Areas, wspierani przez centrum kompetencyjne badające potrzeby pacjentów, klientów i pracowników. Potrzeby oraz sposoby ich zaspokojenia identyfikowane są także dzięki stałemu monitoringowi rynku innowacji i startupów, platformie crowdsourcingowej LUXKreacja oraz wydarzeniom innowacyjnym takim jak Accelerate. Na poziomie centralnym proces wspiera Zespół Analiz Strategicznych, który stale monitoruje rynek i trendy oraz Dział AI i Automatyzacji Procesów.

Etap **IDEATE** obejmuje doprecyzowanie potrzeb oraz rozpoznanie i wskazanie rozwiązań do weryfikacji. Innowacja może być rozwijana w Product Area lub linii biznesowej, a także korzystać ze wsparcia jednostek centralnych. Na tym etapie zidentyfikowany problem lub potrzeba osadzone są w kontekście organizacji i jej strategii.

W fazie **VALIDATE** kluczowe hipotezy dotyczące problemu, rozwiązania, potrzeb odbiorców i wartości są sprawdzane w proof of concept oraz szybkich eksperymentach realizowanych w Product Areas. Ocena obejmuje m.in. wartość biznesową i wartość dla użytkownika, realność wdrożenia, wykonalność techniczną, koszty, ryzyko regulacyjne, skalowalność, wskaźniki efektywności i dostępność zasobów. Logika „fail fast” pozwala szybciej podejmować decyzje i ograniczać nakłady do czasu potwierdzenia potencjału rozwiązania mocnymi dowodami.

Faza **BUILD** jest zwykle realizowana i finansowana z budżetu Product Area lub linii biznesowej, a kończy się pilotażem w wybranych regionach, placówkach lub grupach użytkowników. Interdyscyplinarne Zespoły Produktowe mają kompetencje potrzebne zarówno do wytworzenia lub adopcji innowacyjnego rozwiązania, jak i zapewnienia jego zgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami regulacyjnymi. Dla innowacyjnych technologii wymagających większego finansowania działa wspierająca ścieżka centralna, w której rozwój i pilotaż mogą być finansowane z budżetu Innowacji i AI zarządzanego przez Komitet Innowacji. Komitet pełni wówczas rolę bramki decyzyjnej: wybiera innowacje do finansowania i ocenia wyniki pilotażu.

Przejście do **SCALE** oznacza pełną zmianę logiki działania z „fail fast” na „failure is not an option”. Od tego etapu innowacja prowadzona jest zgodnie ze standardami wdrożeń strategicznych lub systemowych, a finansowanie może pochodzić z budżetu centralnego, jednostki biznesowej lub Product Area, funduszy Bupa albo UE. Na poziomie centralnym uruchamiane są także szkolenia pracowników niezbędne do pełnego wykorzystania potencjału innowacji, a Zespół Analiz Strategicznych wspiera przygotowanie business case'u potrzebnego do pozyskania finansowania zewnętrznego.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: silnie zdecentralizowany proces, który wzmacnia innowacyjność w całej organizacji i w różnych liniach biznesowych. Na poziomie centralnym rozwój i adopcję rozwiązań wspierają dedykowane jednostki oraz budżet.



Grupa Maspex

Sektor: FMCG / żywność i napoje

Proces zarządzania innowacjami

DISCOVER ODKRYWANIE



- Potrzeby business unitów, zakładów i konsumentów
- Trendy rynkowe, technologiczne i regulacyjne
- NPD, B+R oraz wiedza partnerów zewnętrznych

IDEATE GENEROWANIE



- Pomysłomania, burze mózgów i warsztaty
- Współpraca ze startupami, nauką i dostawcami technologii
- Otwarte innowacje i zespoły interdyscyplinarne

VALIDATE WALIDACJA



- Strategia, potencjał biznesowy i ryzyko
- Wykonalność oraz potencjał B+R i wdrożeniowy
- Kwalifikacja ścieżki i decyzja o realizacji

BUILD BUDOWA



- Prace B+R, MVP lub prototyp i pilotaż
- Finansowanie wewnętrzne oraz SMART i STEP
- Przygotowanie rozwiązania do wdrożenia

SCALE SKALOWANIE



- Monitoring efektów i opłacalności
- Replikacja w kolejnych procesach i lokalizacjach
- Decyzja o dalszym rozwoju rozwiązania

Wyróżnik modelu: elastyczność i odpowiedzialność blisko business unitów i zakładów, przy centralnym wsparciu koordynacji, oceny i finansowania.

Proces zarządzania innowacjami w Grupie Maspex ma charakter zdecentralizowany i jest dostosowywany do rodzaju przedsięwzięcia oraz specyfiki poszczególnych business unitów i zakładów produkcyjnych. Poszczególne etapy procesu obejmują identyfikowanie możliwości, tworzenie koncepcji, ich ocenę, realizację projektu oraz skalowanie wypracowanych rozwiązań.

Na etapie **DISCOVER** możliwości identyfikowane są zarówno na podstawie źródeł wewnętrznych, jak i obserwacji otoczenia. Obejmują one potrzeby poszczególnych business

unitów, wnioski z procesów NPD i prowadzonych prac B+R, pomysły zgłaszane w ramach Pomysłomani oraz usprawnienia identyfikowane w zakładach produkcyjnych i procesach operacyjnych. Równolegle monitorowane są potrzeby konsumentów i klientów, trendy rynkowe, technologiczne i regulacyjne, działania konkurencji, raporty branżowe oraz zmiany zachodzące w poszczególnych kategoriach produktowych. Źródłem nowych możliwości są również relacje z partnerami, uczelniami, instytutami badawczymi, startupami, scale-upami i dostawcami technologii. Zidentyfikowane sygnały i potrzeby są następnie porządkowane w obszary możliwości rozwijane w fazie Ideate.

Faza **IDEATE** obejmuje przekształcanie zidentyfikowanych potrzeb i możliwości w konkretne koncepcje projektowe. Pomysły powstają zarówno we współpracy z podmiotami zewnętrznymi – m.in. startupami i scale-upami, uczelniami, instytutami badawczymi, parkami technologicznymi, dostawcami technologii oraz ekspertami z sieci kontaktów – jak i w ramach mechanizmów wewnętrznych, takich jak Pomysłomania, burze mózgów, warsztaty międzdziałowe i praca interdyscyplinarnych zespołów. Pomysły mogą być rozwijane również w ramach programów akceleracyjnych, hackathonów oraz innych inicjatyw otwartych innowacji. Dział Zarządzania Innowacjami wraz z dyrektorami business unitów wspiera łączenie potrzeb biznesowych z dostępnymi kompetencjami i technologiami oraz przekształcanie pomysłów w założenia projektów kierowanych do etapu Validate.

Etap **VALIDATE** obejmuje wielokryterialną ocenę pomysłów i projektów, dostosowaną do ich charakteru. Oceniane są w szczególności: zgodność ze strategią Grupy i potrzebami danego business unitu, potencjał biznesowy i finansowy, przewidywane nakłady i korzyści, wykonalność techniczna i organizacyjna, dostępność zasobów, poziom ryzyka oraz możliwość wdrożenia i skalowania rozwiązania. W przypadku projektów B+R analizowane są również poziom nowości rozwiązania, występowanie problemu badawczego i niepewności technologicznej, możliwość ochrony rezultatów oraz potencjał pozyskania finansowania zewnętrznego.

Pomysły zgłaszane w ramach Pomysłomanii są oceniane przez jury, które kwalifikuje je do odpowiedniej ścieżki, np. badawczo-rozwojowej, technicznej, wdrożeniowej lub usprawnieniowej. W procesie oceny uczestniczą – zależnie od rodzaju przedsięwzięcia – menedżerowie, Dział Zarządzania Innowacjami, Dział B+R oraz eksperci zewnętrzni i organizacje badawcze. Ostateczną decyzję o skierowaniu przedsięwzięcia do etapu Build podejmuje właściwy właściciel biznesowy.

Etap **BUILD** prowadzony jest w formule projektowej, przy udziale dedykowanych ról wdrożeniowych oraz ekspertów dobieranych do zakresu przedsięwzięcia. W zależności od charakteru projektu – badawczo-rozwojowego, technicznego, usprawnieniowego lub wdrożeniowego – może obejmować prowadzenie prac B+R, opracowanie MVP lub prototypu, testy, pilotaż, demonstrację rozwiązania oraz przygotowanie go do wdrożenia.

Poszczególne działy otrzymują centralnie przyznawane środki na realizację projektów innowacyjnych, w tym – w przypadku przedsięwzięć inwestycyjnych – środki zatwierdzane w ramach budżetu CAPEX. Dział Zarządzania Innowacjami poszukuje również zewnętrznych źródeł finansowania projektów B+R i wdrożeniowych, m.in. w ramach Ścieżki SMART oraz instrumentów STEP. Wyniki prac B+R, testów i pilotaży stanowią podstawę decyzji o wdrożeniu rozwiązania oraz jego ewentualnym skalowaniu.

Na etapie **SCALE** sposób skalowania i oceny rezultatów jest dostosowywany do charakteru projektu oraz specyfiki danego business unitu lub zakładu. Efekty wdrożeń są monitorowane z wykorzystaniem odpowiednich wskaźników operacyjnych, technologicznych i finansowych. Decyzje dotyczące rozszerzenia rozwiązania na kolejne procesy, linie produkcyjne, jednostki lub lokalizacje podejmowane są indywidualnie, z uwzględnieniem osiągniętych rezultatów, opłacalności skalowania, dostępności zasobów oraz możliwości zastosowania rozwiązania w innych obszarach Grupy.

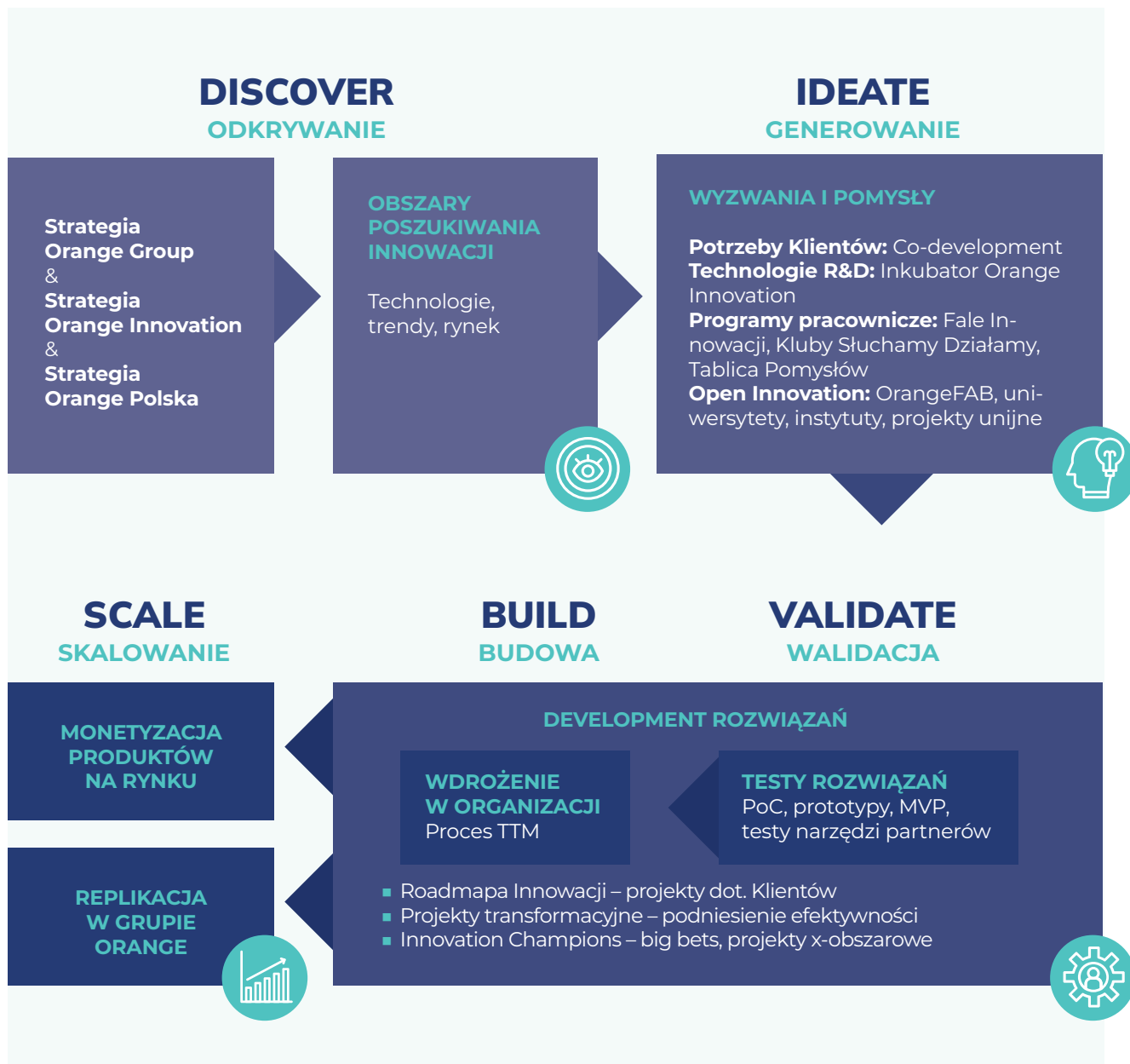
WYRÓŻNIK ADAPTACJI modelu Maspex jest elastyczność procesu oraz umiejscowienie odpowiedzialności za identyfikowanie i realizację innowacji blisko business unitów i zakładów produkcyjnych, przy jednoczesnym centralnym wsparciu w zakresie koordynacji, oceny projektów i pozyskiwania finansowania.



Orange Polska

Sektor: Telekomunikacja / ICT

Proces zarządzania innowacjami



Orange Polska prowadzi proces od strategicznego rozpoznania szans do wdrożenia i skalowania rozwiązań. Jego sednem jest szybkie łączenie kompetencji R&D Orange Innovation Poland z bliskością biznesu i znajomością realiów rynkowych. Portfel innowacji w zależności od zakresu oddziaływania monitorowany jest na jednej z dwóch agend projektowych: roadmapie innowacji klientów lub roadmapie transformacyjnej podnoszącej efektywność działania organizacji. Taki parasolowy proces umożliwia identyfikację i priorytetyzację projektów o największym potencjale biznesowym dla firmy i odpowiednią alokację zasobów.

Etap **DISCOVER** opiera się na łączonych wytycznych ze strategii Grupy, Orange Innovation i Orange Polska. Połączenie perspektywy strategicznej, R&D Orange Innovation i biznesowej to klucz do innowacyjności budującej wartość. Strategiczne i holistyczne spojrzenie wynikające z celów i kierunków rozwoju Orange Polska zapewnia Strategii Rozwoju w tym procesie. Spółka analizuje technologie, trendy, wnioski płynące z działalności Grupy oraz zmieniające się potrzeby rynku, identyfikując obszary o największym potencjale biznesowym i technologicznym. Dodatkowo analizowane są wnioski ze współpracy z klientami, startupami, uczelniami i jednostkami badawczymi. Źródłem pomysłów są również programy: Orange Fab, Co-development z Klientami, Inkubator Orange Innovation, Fale Innowacji czy Kluby Słuchamy i Działamy.

Na etapie **IDEATE** pomysły rozwijane są w ramach warsztatów biznesowo-technicznych, programów pracowniczych, platform crowdsourcingowych oraz współpracy z partnerami zewnętrznymi (dziedzinowe hackathony z partnerami technologicznymi). W Inkubatorze Orange Innovation zgłoszone wyzwanie staje się punktem wyjścia do pracy wspólnego zespołu biznesowo-technicznego, który tworzy koncepcję i projektuje PoC rozwiązania. W programie Fale Innowacji pra-

cownicy tworzą prototypy rozwiązań i testują je z Klientami i pracownikami. W programie co-development z Klientami rozwiązania dla rynku B2B są współprojektowane i finansowane z klientami, natomiast Orange Fab umożliwia poszukiwanie rozwiązań startupowych pod konkretne potrzeby biznesowe.

Na etapach **VALIDATE** i **BUILD** projekty są profilowane zależnie od programu. Następuje również identyfikacja możliwych źródeł finansowania, w tym z wykorzystaniem środków UE. W typowej ścieżce walidacja obejmuje: zdefiniowanie wyzwania, wstępną analizę możliwości jego rozwiązania, przygotowanie konceptu biznesowego i uproszczonego modelu monetyzacji, budowę PoC lub MVP, test oraz ocenę wyników przez właściciela biznesowego. Podstawowymi kryteriami są zgodność ze strategią, potencjał biznesowy, wykonalność technologiczna i koszt eksperymentu. Właścicielem rozwiązania pozostaje jednostka biznesowa, która decyduje o dalszym wdrożeniu i komercjalizacji.

Przejście do **SCALE** oznacza wejście w standardowy, sformalizowany proces Time-to-Market. Wymaga on pełnej analizy biznesowo-technicznej, business case'u, planu komercjalizacji, budżetu właściciela biznesowego oraz akceptacji kluczowych interesariuszy. Rozwiązania mogą być następnie replikowane w innych częściach Grupy Orange lub oferowane na rynku.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: jedna, centralna struktura Orange Innovation Poland odpowiadająca za cały strumień innowacji realizowanych przy pomocy dedykowanych zasobów R&D (300 osób) oraz wyspecjalizowanych programów – od pomysłów pracowniczych, przez współpracę ze startupami, po współtworzenie produktów z klientami – przy wyraźnym rozdzieleniu lekkiej ścieżki eksperymentalnej od pełnej ścieżki komercjalizacji.

**Polpharma****Sektor: Farmacja****Proces zarządzania innowacjami****DISCOVER**
ODKRYWANIE**IDEATE**
GENEROWANIE**WYZWANIE OBSZAROWE:**
ścieżka wewnętrzna czy Open Innovation?Poszukiwanie
pomysłów wewnątrz
organizacjiPoszukiwanie
rozwiązań przez Open
Innovation**VALIDATE**
WALIDACJA**PO WSTĘPNEJ ANALIZIE POMYSŁU**Samodzielny
rozwójPartnerzy biznesowi /
start-upy**BUILD**
BUDOWA**IMPLEMENT**
WDROŻENIE**SCALE**
SKALOWANIE

W Polpharmie proces oparty jest na jasno zdefiniowanych brankach decyzyjnych dla każdego etapu.

DISCOVER realizowany jest dwutorowo: poprzez ciągły program zgłoszeń pracowników oraz czasowe wyzwania obszarowe. Poszukiwane są innowacje dotyczące rozwoju portfela produktów i usług, zwiększania efektywności organizacji oraz ograniczania wpływu na środowisko. Właściciele obszarów biznesowych mogą zgłaszać konkretne wyzwania; takie rundy trwają dwa miesiące i są organizowane zazwyczaj raz na kwartał.

W fazie **IDEATE** pracownicy rozwijają pomysły przy wsparciu Zespołu Innowacji oraz sieci Innovation Leads działających w różnych obszarach biznesowych. Platforma zgłoszeniowa ma charakter społecznościowy: pomysły są widoczne, mogą być komentowane i oceniane, a w dialog angażuje się także wyższa kadra, w tym Prezes. Wstępnej oceny dokonuje sześciuosobowy Zespół Innowacji, spotykający się raz w miesiącu.

VALIDATE obejmuje konsultacje z ekspertami obszarowymi oraz ocenę według kryteriów: zgodności ze strategią, korzyści dla organizacji, klientów lub pracowników, wymaganych nakładów, ROI, wykonalności, ryzyka i stopnia innowacyjności. Jakość lejka monitorowana jest m.in. poprzez relację liczby zgłoszeń do pomysłów przechodzących pierwszą bramkę. Pomysłodawcy otrzymują uzasadnioną informację zwrotną, jeśli ich propozycja nie przechodzi dalej.

W fazie **BUILD** właściciel biznesowy z obszaru, którego dotyczy pomysł, prowadzi rozwój oraz wdrożenie rozwiązania. Mniejsze projekty finansuje jednostka, która skorzysta na rozwiązaniu; większe mogą korzystać z budżetu centralnego lub finansowania zewnętrznego. Projekty o większym znaczeniu są przedstawiane Radzie Innowacji, złożonej z Prezesa i przedstawicieli poziomu N-1.

SCALE oznacza wdrożenie w odpowiednim obszarze biznesowym oraz pomiar efektu finansowego i niefinansowego. Organizacja mierzy również liczbę wdrożeń i czas od zgłoszenia do uruchomienia rozwiązania.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: połączenie społecznościowej platformy pomysłów, rozproszonej sieci Innovation Leads i widocznego zaangażowania najwyższej kadry w ocenianie oraz promowanie inicjatyw, indywidualne i metodologiczne podejście do współpracy z partnerami zewnętrznymi w ramach Open Innovation.

QEMETICA®

QEMETICA

Sektor: Chemia

Proces zarządzania innowacjami

POZYSKIWANIE INNOWACJI

TRZY RÓWNOLEGŁE STRUMIENIE:

1. Usprawnienia pracownicze
2. Innowacje dla obecnych biznesów
3. Przyszłe obszary wzrostu



WALIDACJA I INKUBACJA

LIDERZY INNOWACJI

ANALIZA TECHNOLOGII

OCENA BIZNESOWA

KOMITET INNOWACJI



WDROŻENIE I KOMERCJALIZACJA

PILOTAŻE

PARTNERSTWA

INWESTYCJE

WDROŻENIE

SKALOWANIE

KOMERCJALIZACJA



- IdeaBOX
- UsprawniaMY
- Corporate Research Team
- QEMETICA Future
- Akceleratory
- QEMETICA Ventures
- Open Innovation

W QEMETICE proces ma kilka punktów wejścia.

DISCOVER obejmuje pomysły pracownicze w IdeaBOX, drobne usprawnienia w programie UsprawniaMY, prace Corporate Research Team, programy akceleracyjne, aktywność QEMETICA Ventures oraz otwartą współpracę z naukowcami, startupami i instytutami badawczymi rozwijaną przez biznes unit Future. Organizacja poszukuje zarówno innowacji wzmacniających istniejące biznesy, jak i przyszłych silników wzrostu.

Na etapie **IDEATE** pracownik może zgłosić pomysł do IdeaBOX lub skontaktować się z Liderem Innowacji w swojej jednostce biznesowej. Liderzy agregują propozycje, wspierają ich dopracowanie, dokonują wstępnej oceny merytorycznej i wybierają inicjatywy do przedstawienia Komitetowi Innowacji. Projekty zewnętrzne mogą być zgłaszane bezpośrednio do BU Future przez ogólnodostępny formularz.

VALIDATE obejmuje analizę technologii, jej zastosowań i potencjału wdrożeniowego, poziomu dojrzałości i planów rozwoju, wymaganej infrastruktury, własności intelektualnej, potrzeb zespołu oraz warunków wdrożenia. Inicjatywy oceniane są również pod kątem wartości biznesowej, innowacyjności i zgodności ze strategią. Komitet Innowacji, w którego pracach uczestniczą także członkowie Zarządu, pełni rolę kluczowej bramki decyzyjnej i może przyznać centralne finansowanie dalszych prac.

W fazie **BUILD** wybrane rozwiązania są rozwijane i testowane wspólnie z jednostkami biznesowymi, BU Future, zespołami technicznymi lub partnerami zewnętrznymi. QEMETICA Ventures umożliwia realizację partnerstw, pilotaży i inwestycji, natomiast QEMETICA może zapewnić projektom przemysłową infrastrukturę, wsparcie operacyjne i warunki do testów.

SCALE koncentruje się na wdrożeniu i komercjalizacji rozwiązań, które uzyskały pozytywną ocenę Komitetu. BU Future systemowo wspiera przejście od identyfikacji i inkubacji pomysłu do przygotowania go do wdrożenia, a QEMETICA Ventures może wspierać technologie poprzez partnerstwo lub inwestycję.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: równoległe prowadzenie trzech strumieni – usprawnień pracowniczych, innowacji dla obecnych biznesów oraz przedsięwzięć budujących przyszłe obszary wzrostu.

Stoen Operator

Sektor: Energetyka – dystrybucja (grupa E.ON)

Proces zarządzania innowacjami

ŹRÓDŁA INSPIRACJI I INICJACJI



Program Transformersi
Inicjatywy pracowników



Rada ds. Innowacji
Identyfikacja potrzeb i wyzwań



Rozmowy pracowników
Pomysły z codziennej praktyki



Programy finansowania
KE, NCBR, NFOŚiGW



Monitoring i analiza
– Zespół B+R+I i zespół ds. dotacji

1

IDENTYFIKACJA POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI

KLUCZOWE DZIAŁANIA

- Identyfikacja potrzeby biznesowej, technologicznej lub kierunku wynikającego z transformacji energetycznej

ZAANGAŻOWANE ZESPOŁY

- Zespół B+R+I
- Zespół ds. dotacji

REZULTAT ETAPU

- Zidentyfikowana potrzeba lub kierunek innowacji wspierający strategię Stoen Operator

2

GENEROWANIE I OPIS POMYSŁU

KLUCZOWE DZIAŁANIA

- Opisanie pomysłu i przedstawienie zespołom B+R+I oraz Dotacji
- Rada ds. Innowacji inicjuje propozycje odpowiadające na kluczowe wyzwania operatora
- Program Transformersi – otwarta ścieżka zgłaszania inicjatyw przez pracowników

ZAANGAŻOWANE ZESPOŁY

- Rada ds. Innowacji
- Zespół B+R+I
- Zespół ds. dotacji
- Pracownicy (Transformersi)

REZULTAT ETAPU

- Zidentyfikowany pomysł innowacyjny, gotowy do wstępnej oceny

3

OCENA WYKONALNOŚCI I WARTOŚCI

KLUCZOWE DZIAŁANIA

- Wstępna analiza:
- Wykonalność techniczna
- Zgodność ze strategią
- Potencjał rynkowy i ROI
- Ryzyka i wartość dodana

ZAANGAŻOWANE ZESPOŁY

- Zespół B+R+I
- Zespół ds. dotacji
- Rada ds. Innowacji
- Rada Techniczna
- Jednostki biznesowe

REZULTAT ETAPU

- Rekomendacja:
- Kontynuuj
- Odrzuć
- Skieruj do dalszej analizy

4

PRZYGOTOWANIE I REALIZACJA PROJEKTU

KLUCZOWE DZIAŁANIA

- Przygotowanie szczegółowego planu projektu
- Wybór programu finansowania i przygotowanie wniosku (Zespół ds. dotacji)
- Realizacja projektu w współpracy z obszarem biznesowym (Zespół B+R+I)
- Dla projektów strategicznych: przygotowanie business case i eskalacja do koncernu E.ON
- Decyzja zarządcza: realizacja / odrzucenie / dalsza analiza

ZAANGAŻOWANE ZESPOŁY

- Zespół B+R+I
- Zespół ds. dotacji
- Obszar biznesowy
- Zarząd Stoen Operator
- Koncern E.ON (w przypadku eskalacji)

REZULTAT ETAPU

- Zatwierdzony projekt i pozyskane finansowanie lub decyzja o odrzuceniu / dalszej analizie

5

SKALOWANIE I GENEROWANIE WARTOŚCI

KLUCZOWE DZIAŁANIA

- Realizacja projektu zgodnie z harmonogramem i budżetem
- Wykorzystanie zasobów lokalnych, wsparcia koncernowego i doświadczenia innych spółek grupy
- Zarządzanie zmianą i wdrożenie operacyjne
- Monitoring efektów i raportowanie

ZAANGAŻOWANE ZESPOŁY

- Zespół projektowy
- Obszar biznesowy
- Koncern E.ON / inne spółki grupy (knowledge sharing)
- Zespół B+R+I
- Zespół ds. dotacji

REZULTAT ETAPU

- Wdrożone rozwiązanie i mierzalne efekty biznesowe i środowiskowe

W Stoen Operator etap **DISCOVER** rozpoczyna się od identyfikacji potrzeby biznesowej, technologicznej albo kierunku wynikającego z transformacji energetycznej. Źródłami inspiracji są program Transformersi, Rada ds. Innowacji, rozmowy pracowników oraz programy finansowania ogłaszane przez Komisję Europejską, NCBR i NFOŚiGW. Zespół B+R+I oraz Zespół ds. Dotacji monitorują możliwości zewnętrzne i zestawiają je z potrzebami organizacji.

W fazie **IDEATE** pomysł jest opisywany i przedstawiany zespołom B+R oraz Dotacji. Rada ds. Innowacji, obejmująca przedstawicieli jednostek biznesowych, może również sama identyfikować potrzeby i inicjować propozycje odpowiadające na wyzwania operatora. Program Transformersi zapewnia natomiast otwartą ścieżkę zgłaszania inicjatyw przez pracowników.

VALIDATE obejmuje wstępną analizę wykonalności, zgodności ze strategią, potencjału rynkowego, ROI, ryzyka, wartości dodanej, skalowalności oraz wpływu na klienta i środowisko. Projekt jest konsultowany z Radą ds. Innowacji, a w przypadku istotnych zagadnień technicznych również z Radą ds. Technicznych. Równolegle oceniana jest możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego lub wykorzystania zasobów koncernu E.ON.

W fazie **BUILD** Zespół B+R+I przygotowuje i realizuje projekt we współpracy z właściwym obszarem biznesowym. Zespół ds. Dotacji odpowiada za wybór programu finansowania, przygotowanie wniosku oraz koordynację procesu aplikacyjnego. Dla przedsięwzięć strategicznych przygotowany jest szczegółowy business case i następuje eskalacja na poziom koncernu E.ON. Decyzja może oznaczać realizację, odrzucenie albo skierowanie pomysłu do dalszej analizy.

SCALE następuje po uzyskaniu finansowania i zgody odpowiednich organów. Projekt może korzystać z zasobów lokalnych, wsparcia koncernowego oraz doświadczeń innych spółek grupy. Efekty oceniane są za pomocą wskaźników właściwych dla obszaru, np. zmniejszenia strat, ograniczenia zdarzeń niepożądanych, wzrostu wydajności, wcześniejszego wykrywania usterek oraz poprawy SAIDI lub SAIFI.

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: ścisłe połączenie oceny merytorycznej z wyborem źródła finansowania oraz możliwość eskalowania projektów do struktur koncernu E.ON.



Uniwersytet SWPS

Sektor: Nauka / transfer wiedzy

Proces zarządzania innowacjami

Uniwersytet SWPS adaptuje ogólny proces do specyfiki uczelni badawczo-dydaktycznej, łącząc rzetelną wiedzę akademicką z potrzebami społeczeństwa i gospodarki oraz tworząc wewnętrzne innowacje, które wzmacniają naszą przewagę konkurencyjną.

czeństwa i gospodarki oraz tworząc wewnętrzne innowacje, które wzmacniają naszą przewagę konkurencyjną.



DISCOVER



IDEATE



VALIDATE



BUILD



SCALE



EVALUATE

Analiza trendów społecznych, technologicznych i rynkowych

Dialog z partnerami (z biznesu, sektora publicznego, NGO, alumni)

Własna refleksja badawcza i potrzeby dydaktyczne

Projekty badawcze i aplikacje o granty

Konkursy wewnętrzne (granty wewnętrzne)

Inicjatywy pracowników i studentów

Współtworzenie z partnerami i instytucjami

Ocena pod kątem wartości naukowej, społecznej i komercyjnej

Zgodność ze strategią Uczelni

Potencjał wdrożeniowy i skalowalność

Realizacja projektów badawczych i badawczo-wdrożeniowych

Prototypowanie i pilotaże (wspólnie z partnerami)

Walidacja i iteracje

Granty wewnętrzne oraz zewnętrzne (krajowe i międzynarodowe)

Komercjalizacja i licencjonowanie

Współpraca B2B / B2A

Upowszechnianie wiedzy (konferencje, publikacje, szkolenia, doradztwo)

Aktualizacja procesów i narzędzi

Dzielenie się wiedzą w organizacji

Ocena efektów naukowych, społecznych i ekonomicznych

Feedback od partnerów i użytkowników

Aktualizacja procesów i narzędzi

Dzielenie się wiedzą w organizacji

KLUCZOWE JEDNOSTKI

Centra badawcze i badawczo-wdrożeniowe, Instytuty, Naukowcy, Centrum Transferu Wiedzy

KLUCZOWE JEDNOSTKI

Dział Badań Naukowych, Dział Projektów Rozwojowych, Instytuty, Dział Strategii i Rozwoju Nauki

KLUCZOWE JEDNOSTKI

Dział Badań Naukowych, Centrum Transferu Wiedzy, Dział Strategii i Rozwoju Nauki, Zarząd (przy dużych projektach)

KLUCZOWE JEDNOSTKI

Centra badawcze i badawczo-wdrożeniowe, Dział Projektów Rozwojowych, Partnerzy zewnętrzni

KLUCZOWE JEDNOSTKI

Centrum Transferu Wiedzy, Instytuty, Centra badawcze i badawczo-wdrożeniowe

KLUCZOWE JEDNOSTKI

Kluczowe jednostki: Dział Strategii i Rozwoju Nauki, Centrum Transferu Wiedzy, Zarząd



INNOWACJE DLA OTOCZENIA impact społeczno-gospodarczy

- Wyniki badań odpowiadające na wyzwania społeczne i gospodarcze
- Współpraca z biznesem, administracją publiczną i organizacjami społecznymi
- Transfer wiedzy, komercjalizacja, tworzenie startupów
- Efekt: realna zmiana społeczna i wzrost wartości dla partnerów

DWA KIERUNKI INNOWACJI:



INNOWACJE WEWNĘTRZNE przewaga konkurencyjna

- Nowe metody dydaktyczne i rozwiązania cyfrowe
- Usprawnianie procesów i zarządzania
- Nowe modele współpracy i zarządzania talentami
- Efekt: większa efektywność, jakość i atrakcyjność Uczelni

Na Uniwersytecie SWPS proces innowacji ma charakter sieciowy i projektowy. Etap **DISCOVER** obejmuje identyfikację potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego, wyzwań wewnętrznych Uniwersytetu oraz wyników badań o potencjale wdrożeniowym. Inicjatywy powstają wśród naukowców, zespołów organizacyjnych, centrów badawczych i badawczo-wdrożeniowych, a także we współpracy z partnerami zewnętrznymi.

W fazie **IDEATE** pomysły są rozwijane przy wsparciu wyspecjalizowanych jednostek odpowiedzialnych za badania, rozwój, transfer wiedzy i realizację strategii.

Następnie w etapie **VALIDATE** Centrum Transferu Wiedzy pomaga przekształcać wiedzę w propozycje o potencjale wdrożeniowym, poszukuje partnerów, wspiera ochronę własności intelektualnej i opracowanie strategii rozwoju rozwiązania. Pomysły mogą być również rozwijane w konkursach, akceleratorach, programach mentoringowych oraz w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie otoczenia. Oceniane są m.in. ich nowatorski charakter, jakość naukowa, zgodność ze strategią, wykonalność, koszty, ryzyko oraz potencjał społeczny, rynkowy i organizacyjny. Do walidacji zapraszani są eksperci zewnętrzni, reprezentujący różne branże i dyscypliny, a także doświadczeni inwestorzy.

W etapie **BUILD** powstają prototypy, pilotaże i rozwiązania testowane we współpracy z użytkownikami lub partnerami. Po pozytywnej weryfikacji projekt przechodzi do wdrożenia. W przypadku innowacji kierowanych do otoczenia społeczno-gospodarczego może ono przyjąć formę licencji, spółki spin-off, usługi badawczej, rozwiązania wdrażanego wspólnie z partnerem, innowacji społecznej lub rekomendacji dla polityk publicznych. W przypadku innowacji wewnętrznych rozwiązania są wdrażane w obszarze kształcenia, badań, organizacji pracy i obsługi społeczności akademickiej.

Etap **SCALE** oznacza upowszechnienie rozwiązania wśród kolejnych odbiorców, partnerów, jednostek lub kampusów, a także rozwój jego zastosowań i zwiększanie skali oddziaływania. Proces zamyka etap Evaluate, w którym analizowane są efekty społeczne, gospodarcze, naukowe i organizacyjne, a zebrane doświadczenia służą doskonaleniu rozwiązania oraz uruchamianiu kolejnych cykli innowacji.

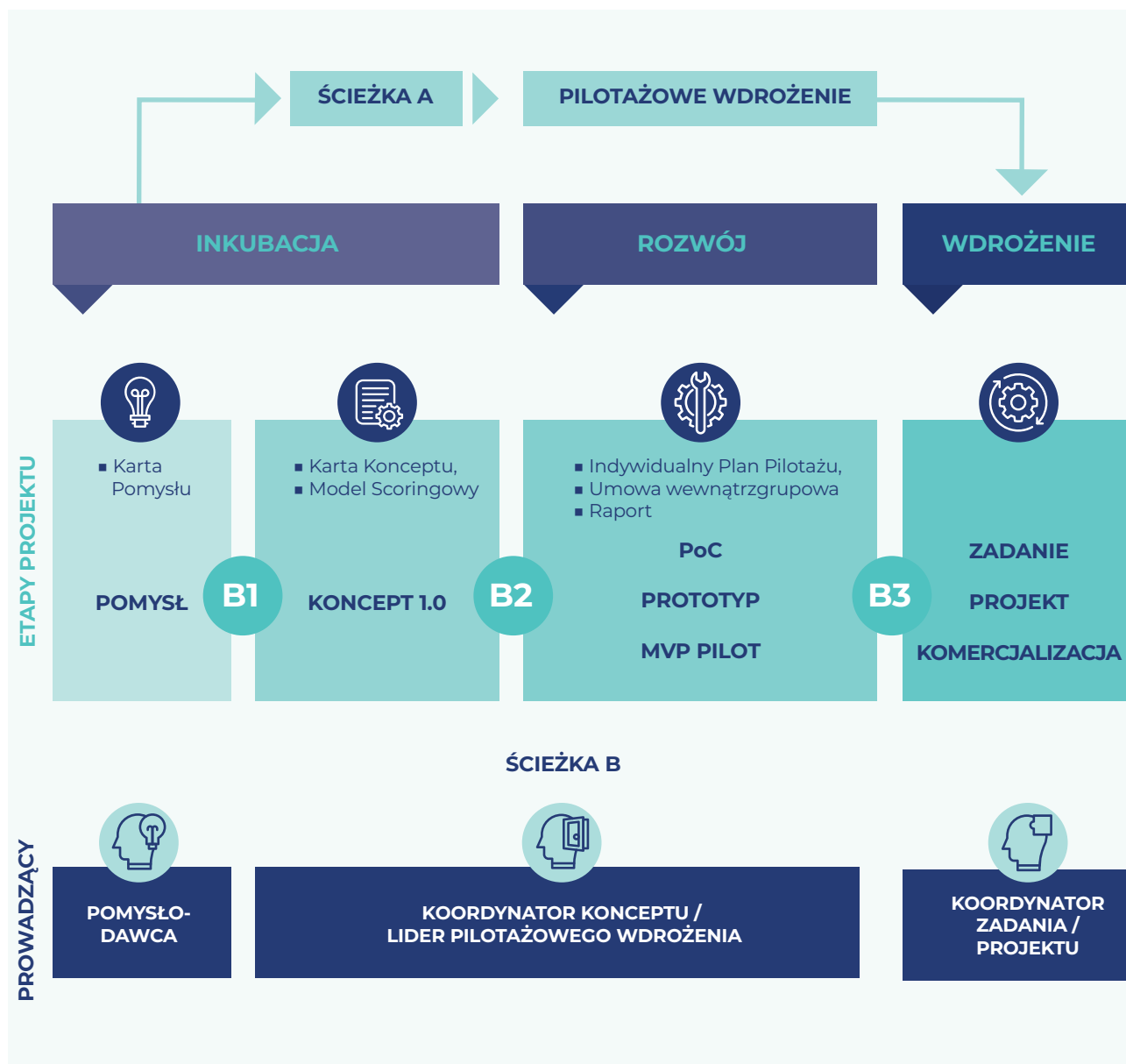
WYRÓŻNIK ADAPTACJI: rozszerzenie pojęcia skalowania poza klasyczne wdrożenie biznesowe – o licencjonowanie, spin-offy, rozwój badań, wpływ społeczny i wykorzystanie wiedzy w opracowywaniu rekomendacji do polityk publicznych.



Grupa Veolia Polska

Sektor: Energetyka / środowisko

Proces zarządzania innowacjami



Proces zarządzania innowacjami w Grupie Veolia Polska to operacyjny łącznik pomiędzy ciągłym wyłanianiem potrzeb a testowaniem technologii na skalę przemysłową. Zamiast aktywności, organizacja stawia na proces ciągły oraz wykorzystanie infrastruktury miejskiej i energetycznej jako żywego poligonu doświadczalnego.

DISCOVER: Ciągły monitoring potrzeb i wyzwań na poziomie spółek lokalnych oraz stały scouting zewnętrzny (startupy, nauka, open innovation). Zgłoszenia od pracowników wpływają w trybie ciągłym za pośrednictwem platformy crowdsourcingowej, kampanii na poziomie lokalnym i grupowym, warsztatów oraz dedykowanych Lokalnych Managerów ds. Innowacji.

IDEATE: Wyzwania biznesowe trafiają bezpośrednio do zewnętrznych programów akceleracyjnych i wewnętrznych programów rozwojowych (m.in. Veolia Innovation Manager Academy, Mistrzowie Innowacji, Potęga Małych Zmian, WINGS). Unikalną cechą Veolii jest to, że każdy program kompetencyjny musi zakończyć się wypracowaniem gotowej koncepcji wdrożeniowej na realnym problemie operacyjnym.

VALIDATE: Wykorzystanie elastycznej dwuścieżkowej walidacji (szybka vs. pełna). Etapy Inkubacji, Rozwoju i Wdrożenia przedzielone są rygorystycznymi bramkami decyzyjnymi (B1, B2, B3) ocenianymi wspólnie przez Departament Innowacji, Właściciela Biznesowego i Sponsora. Kryteria oceny obejmują m.in. potencjał komercjalizacji, ROI oraz zwrot środowiskowy (dekarbonizacja).

BUILD: Kluczowy etap wyróżniający Grupę Veolia to testy technologii, (np. AI w detekcji wycieków w sieciach wodociągowych) oraz nowych modeli biznesowych prowadzone są bezpośrednio na żywej infrastrukturze przemysłowej Grupy. Centralny Departament Innowacji zapewnia metodykę, narzędzia i zarządzanie portfolio, podczas gdy Lokalni Managerowie ds. Innowacji adaptują proces do specyfiki spółek i nadzorują wdrożenia, korzystając ze wsparcia macierzowej Sieci Ekspertów.

SCALE oznacza wdrożenie produkcyjne, zastosowanie rozwiązania w kolejnych spółkach lub komercjalizację u klientów. Organizacja mierzy nie tylko liczbę pomysłów i pilotaży, ale również efekty finansowe, oszczędność energii, redukcję emisji oraz liczbę produktów handlowych i podpisanych umów.

SUNSET: Świadome i szybkie zatrzymywanie projektów na bramkach NO-GO (Pivot / Kill), chroniące budżet przed kontynuowaniem pomysłów pozbawionych uzasadnienia biznesowego

WYRÓŻNIK ADAPTACJI: Czytelna ścieżka stage-gate z formalnymi decyzjami GO / NO-GO / PIVOT połączona z obowiązkiem przełożenia programów rozwojowych na realny pilotaż. Unikalność tego podejścia polega na testowaniu wypracowanych rozwiązań bezpośrednio na żywej infrastrukturze przemysłowej Grupy (Live Testbed), co gwarantuje natychmiastową walidację rynkową i sprawną komercjalizację.

7.3. Kluczowe pułapki procesowe

BRAK BRAMEK DECYZYJNYCH (KILL GATES)

Projekty trwają latami bez formalnej decyzji o zamknięciu lub kontynuacji. Skutek: rozproszenie zasobów pomiędzy inicjatywy, z których żadna nie osiąga masy krytycznej.



KONCENTRACJA NA H1

Krótkoterminowe usprawnienia pochłaniają kapitał i uwagę zarządu, ograniczając zdolność do finansowania inicjatyw transformacyjnych.



INNOVATION THEATER

Akcelerator z PR-em zamiast mierzalnych efektów: wdrożeń, oszczędności, przychodu z nowych rozwiązań.



BRAK PRZEKAZANIA DO BIZNESU (HANDOFF)

Zwalidowane MVP nie znajduje sponsora po stronie biznesu i nie wchodzi w fazę skalowania – kończy się na etapie pilota.



BRAK KOORDYNACJI BIEŻĄCYCH CELÓW Z DŁUGOTERMINOWYMI CELAMI DLA INNOWACJI H2 I H3

Cele operacyjne nie są skoordynowane z długoterminową agendą innowacji. W momencie wdrożenia innowacja konkuruje z priorytetami, które zmieniły się od czasu jej uruchomienia i przegrywa.



8. Kultura innowacji

Kultura organizacyjna jest najtrudniejszym do skopiowania komponentem systemu zarządzania innowacjami, a jednocześnie jego najsilniejszą dźwignią i najczęściej identyfikowaną luką. Dojrzała kultura innowacji opiera się na możliwości swobodnego testowania nowych pomysłów, akceptacji drobnych niepowodzeń, otwartości na współpracę z partnerami zewnętrznymi, równym prawie wszystkich pracowników do zgłaszania pomysłów oraz jasno określonych celach i kierunkach rozwoju. W badanej grupie organizacji budowanie tych postaw zaczyna się od pracy nad sposobem myślenia, a następnie jest utrwalane przez systemowe mechanizmy:

■ MINDSET JAKO FUNDAMENT – PRACA NAD SPOSOBEM MYŚLENIA:

Żaden program, platforma czy konkurs nie zadziała tam, gdzie innowacja jest rozumiana jako zadanie dodatkowe obok „prawdziwej pracy”. Dlatego liderzy zaczynają od przesunięcia sposobu myślenia: od pewności do hipotezy (pomysł jest założeniem do sprawdzenia, nie deklaracją do obrony), od porażki rozumianej jako wina do porażki jako informacji zwrotnej, oraz od własności pomysłu do współodpowiedzialności

za jego rozwój. Najbardziej dojrzałym wyrazem tego podejścia jest formalizacja rygoru dowodowego w Grupie LUX MED decyzje o rozwoju inicjatyw opierają się na skali ufności i dowodach empirycznych, co przenosi rozmowę z poziomu siły argumentacji autora na poziom faktów. Warunkiem trwałości tej zmiany jest jednak konsekwencja kadry zarządzającej: w Polpharmie najwyższe kierownictwo prowadzi bezpośredni dialog z pomysłodawcami na wewnętrznej platformie, co w praktyce komunikuje organizacji, że zgłoszenie pomysłu jest bezpieczne i widoczne. Mindset nie jest przy tym deklaracją wartości, lecz efektem powtarzalnych zachowań, sposobu, w jaki organizacja reaguje na projekt zakończony negatywnym wynikiem, na pytanie kwestionujące dotychczasową praktykę i na pomysł zgłoszony spoza struktury eksperckiej.

■ SFORMALIZOWANA INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I CROWDSOURCING:

Kompleksowe, wielopoziomowe zaangażowanie pracowników buduje Orange Polska, wykorzystując platformę crowdsourcingową Tablica Pomy-

słów, cykliczne Fale Innowacji oparte na design thinking i szybkim prototypowaniu oraz oddolne Kluby Słuchamy i Działamy. Podobną strukturę, opartą na zaangażowaniu najwyższego kierownictwa w bezpośredni dialog z pomysłodawcami na wewnętrznej platformie, realizuje Polpharma.

■ PROGRAMY NAGRÓD I KULTURA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA (KAIZEN):

Wiele organizacji stawia na celebrowanie sukcesów i docenianie innowatorów (np. Gala Innowacji w Polpharmie i Maspex, nagroda „Superoperator” w Stoen Operator, program „Perły LUX MED” czy Coroczne Forum / Gala Innowatorów w Veolii). W Diagnostyce osoby, których pomysły zostały wyłonione w ramach Inicjatyw pracowniczych i wdrożone, otrzymują wyróżnienie na corocznej Gali Diagnostyki. Na Uniwersytecie SWPS nagrody Rektora i Dyrektora Generalnej za osiągnięcia, w tym za projekty wdrożeniowe, wręczane są co roku na uroczystej Inauguracji Roku Akademickiego. Zwinne, codzienne wdrażanie drobnych innowacji procesowych wspierają programy oparte na filozofii Kaizen, takie jak „UsprawniaMY” w QEMETICE, Polpharmie czy system Kaizen w Adamed Pharma. W Orange Polska działa program motywacyjny „Fundusze dla Orange”, który nagradza pracowników aktywnie pozyskujących finansowanie zewnętrzne (np. ze środków UE) dla projektów innowacyjnych.

■ SZYTE NA MIARĘ PROGRAMY ROZWOJOWE I KONKURSY:

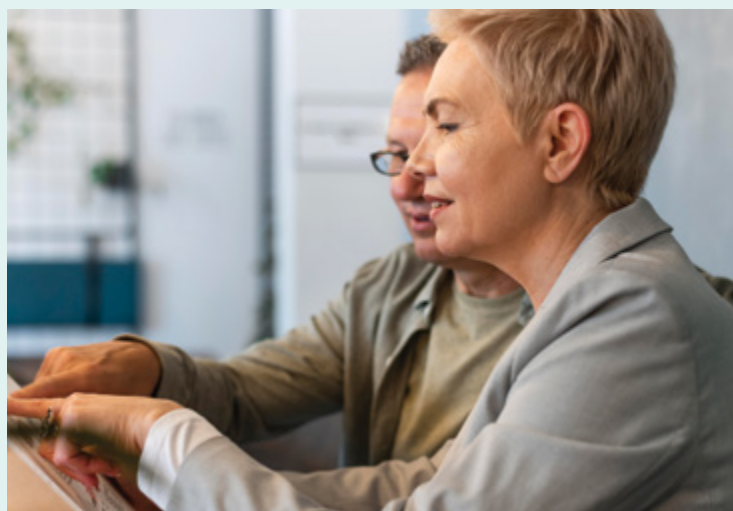
Grupa Veolia buduje kulturę innowacji poprzez intensywne, interdyscyplinarne programy kompetencyjno-wdrożeniowe m.in. w formule wewnętrznego MBA (np. Innovation Manager Academy, Mistrzowie Innowacji, WINGS, Odyseja innowacji), angażujące zespoły konkursy (np. Potęga Małych Zmian, Efektywność Energetyczna Budynków) oraz międzynarodowe hackathony. Grupa LUX MED wykorzystuje multidyscyplinarne, trzydniowe hackathony grupowe

oraz platformę LUXKreacja. Polpharma prowadzi natomiast dwuletni program szkoleniowy Akademia Innovation Leads, dedykowany zbudowaniu odpowiednich kompetencji. Adamed Pharma rozwija kulturę innowacji także poprzez program edukacyjno-rozwojowy Adamed SmartUp (budowa pipeline'u talentów naukowych).

■ OTWARTOŚĆ ZEWNĘTRZNA I STYMULOWANIE NAUKI:

QEMETICA (poprzez biznes unit Future i współpracę z uczelniami, centrami R&D oraz Siecią Badawczą Łukasiewicz), współpraca firm w ramach inicjatyw typu EU INNOVATE organizowanych przez Porozumienie Spółek Celowych oraz działania Uniwersytetu SWPS, gdzie nacisk kładziony jest na otwartość zewnętrzną i komercjalizację. Uczelnia rozwija kulturę innowacji akademickich i interdyscyplinarnych za pomocą niezależnego Funduszu Rozwoju Badań Naukowych (FRBN), z którego dofinansowania korzysta blisko co drugi pracownik pionu akademickiego.

Uwarunkowania polskiego rynku niosą za sobą specyficzne wyzwania: silną hierarchiczność (zwłaszcza w sektorach regulowanych, takich jak energetyka czy infrastruktura sieciowa), obawę pracowników przed biurokracją oraz kulturę „raportowania sukcesów”, która utrudnia transparentną rozmowę o porażkach i ryzykach. Są to bariery mindsetowe, nie proceduralne, dlatego ich przełamywanie wymaga od liderów konsekwentnej komunikacji wewnętrznej, uwspólniania celów oraz promowania odwagi do kwestionowania dotychczasowego podejścia.



8.1. Pięć przykazań kultury innowacji

Prawo do eksperymentowania

Pracownicy mają jasny mandat do testowania nowych rozwiązań. Eksperyment prowadzony w uzgodnionych ramach nie jest ryzykiem dla kariery – jest oczekiwanym elementem pracy.



Konstruktywne podejście do porażki

Nieudane inicjatywy są raportowane, analizowane i przekładane na wnioski dostępne całej organizacji. Kluczowy warunek: brak konsekwencji personalnych za rzetelnie przeprowadzony eksperyment, który się nie udał.



Otwartość na perspektywę zewnętrzną

Organizacja świadomie korzysta ze źródeł pomysłów spoza własnych struktur, tj. startupów, nauki, partnerów, klientów. Docenia też wartość spojrzenia osób bez eksperckiego doświadczenia w danym obszarze, które kwestionują utrwalone założenia.



Egalitaryzm pomysłów

Wartość inicjatywy oceniana jest na podstawie jej potencjału, nie stanowiska osoby zgłaszającej. Każdy pracownik ma dostęp do ścieżki zgłaszania pomysłów.



Ukierunkowanie strategiczne

Działania innowacyjne są powiązane z North Star organizacji. Innowacja nie jest aktywnością równoległą do strategii, lecz narzędziem jej realizacji.



Zobacz Część II

Kultura i dojrzałość innowacyjna to oś pragmatycznego przewodnika. Framework dojrzałości (Ideation / Development / Acceleration) oraz autorska matryca w Części II pozwalają zdiagnozować, na jakim etapie jest organizacja i jakie działania kulturowe są jej najbliższym priorytetem.

9. Mierzenie efektów innowacji

Mierzenie efektów innowacji jest jednym z najtrudniejszych i najbardziej wrażliwych obszarów całego systemu i jednocześnie najsłabiej rozwiniętą dyscypliną w praktyce większości organizacji. W badanej grupie widać pełne spektrum dojrzałości: od firm, które otwarcie przyznają, że nie mają jeszcze dedykowanych wskaźników innowacji, po organizacje z rozbudowanym, kilkunastopozycyjnym zestawem KPI. To zróżnicowanie nie jest oceną, każde podejście jest osadzone w innym modelu biznesowym, profilu ryzyka i etapie budowy funkcji innowacji.

WAŻNE ZASTRZEŻENIE METODOLOGICZNE

Celowo nie porównujemy firm i nie tworzymy rankingu „kto mierzy lepiej”. Brak dedykowanych KPI innowacji bywa świadomym, dojrzałym wyborem (mierzenie standardowymi miernikami projektowymi i biznesowymi), a rozbudowany zestaw wskaźników nie zawsze przekłada się na wpływ. Pokazujemy różnorodność podejść jako materiał do wzajemnej inspiracji – zgodnie z opisami przekazanymi przez same firmy.

9.1. Priorytety i wnioski wspólne wokół mierzenia innowacji

- **PRIORYTET WPŁYWU NAD METRYKĄ FINANSOWĄ.** Inicjatywy innowacyjne często nie generują twardych wskaźników finansowych (NPV, ROI, przychód) na wczesnym etapie, a ich przedwczesne narzucanie ogranicza pipeline wartościowych pomysłów. Punktem wyjścia powinno być zdefiniowanie rzeczywistego wpływu na organizację (m.in. efektywność energetyczna, skrócenie czasu procesów, redukcja awaryjności, jakość lejka pomysłów, wpływ społeczny), a następnie dostosowanie systemu miar do tego wpływu oraz do etapu dojrzałości inicjatywy; metryki finansowe włączane są na etapie skalowania i komercjalizacji.
- **FINANSOWA RAMA PROJEKTOWA JAKO WSPÓLNY MIANOWNIK.** Dominującym punktem odniesienia pozostają wskaźniki finansowe wspólne dla portfela projektów (business case: NPV, ROI, przychody, okres zwrotu, cash flow) – stosowane m.in. przez Orange, Grupę LUX MED, Adamed i Maspex.
- **ROZBUDOWANE, DOJRZAŁE ZESTAWY KPI.** Veolia utrzymuje kilkunastopozycyjny, kompleksowy zestaw wskaźników powiązanych z generowanym wpływem (od pozyskanego finansowania zewnętrznego i oszczędności energii, przez redukcję emisji CO₂, po liczbę pilotaży i zawartych umów handlowych), a Polpharma monitoruje metryki lejka i wdrożeń. Uniwersytet SWPS dużą wagę przykładą do mierzenia rzeczywistego wpływu społecznego wdrożonych innowacji.
- **RAPORTOWANIE NA POZIOM ZARZĄDU JAKO STANDARD.** Różnice dotyczą wyłącznie formy: realizacja KPI (Veolia), metryki lejka i wdrożeń (Orange, Polpharma), przeglądy portfela projektów (Adamed, Diagnostyka – również prowadzonych przez PMO), kamienie milowe i rejestr ryzyk (Stoen) oraz bieżące decyzje komitetów innowacji z udziałem Zarządu (QEMETICA).
- **DWUKANAŁOWA KOMUNIKACJA EFEKTÓW.** Wewnętrznie: intranety i newslettery (Orange „Portal Innowacji”, Stoen „COMPAS”, portal pracowniczy Uniwersytetu SWPS); Platformy komunikacji wewnętrznej wraz z system powiadomień o wydarzeniach (Diagnostyka), zewnętrznie – działania PR, konferencje, media oraz raportowanie ESC (Orange, Diagnostyka, Uniwersytetu SWPS).

9.2. Cztery kategorie KPI



Input

% przychodów na R&D, dofinansowanie zewnętrzne, liczba partnerstw, wielkość portfela.



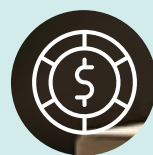
Process

jakość lejka (zgłoszenia vs. za pierwszą bramką), time-to-market, czas od zgłoszenia do wdrożenia, liczba pilotaży i business case'ów.



Output

liczba wdrożeń, nowe / ulepszone produkty i usługi, liczba realizowanych projektów, patenty.



Outcome

efekty finansowe (NPV, ROI, oszczędności), oszczędność energii i redukcja CO2, korzyści z umów, wpływ społeczny, poprawa SAIDI / SAIFI.



9.3. Adaptacje mierników w firmach

Skrót mierników stosowanych przez poszczególne firmy
(na podstawie opisów przekazanych w badaniu).

Firma	Mierniki efektów innowacji
Adamed Pharma	Efekty mierzone w trzech warstwach, ocena na bramkach (3 × rok) i półrocznych spotkaniach strategicznych, w oparciu o twarde progi finansowe (NPV, IRR, ROI, NPVR): ■ Wydajność lejka: liczba zgłoszonych pomysłów; konwersja bramka-do-bramki; jakość lejka (udział projektów spełniających progi finansowe). ■ Sprawność procesu: czas przejścia przez bramkę (cycle time); time-to-market; dyscyplina portfela (świadome wygaszanie na etapie Sunset). ■ Wpływ biznesowy: wartość portfela (NPV / NPVR); zwrot z inwestycji (IRR / ROI); liczba wdrożeń / komercjalizacji. ■ Zaangażowanie i kultura: aktywność ~200 ekspertów Pionu; liczba wdrożonych usprawnień Kaizen; zasięg Adamed SmartUp.
Diagnostyka S.A.	Wskaźniki projektowe i biznesowe: realizacja celów, dotrzymanie harmonogramu i budżetu, usprawnienia procesowe / technologiczne, efekty ekonomiczne (oszczędności, wydajność), poziom wdrożenia i wykorzystania.
Grupa LUX MED	Brak dedykowanych KPI innowacji; wskaźniki finansowe wspólne dla projektów (business case) oraz mierniki procesów biznesowych.
Grupa Maspex	Liczba realizowanych projektów; wskaźniki finansowe.
Orange Poland	Metryki lejka i wdrożeń: liczba zgłoszonych patentów, prowadzonych projektów z finansowaniem unijnym, liczba zweryfikowanych startupów czy partnerstw ze światem akademickim; liczba projektów na roadmapie per stage gate, liczba PoC i wdrożeń; wskaźniki finansowe wspólne dla wszystkich projektów (business case): NPV, ROI, przychody, okres zwrotu, cash flow; widoczność w publikacjach medialnych pod hasłem innowacje (zasięgi, dotarcie, liczba wzmianek, liczba publikacji naukowych).
Polpharma	Metryki lejka i wdrożeń: liczba pomysłów, komentarzy i odsłon; jakość lejka (zgłoszenia vs. za pierwszą bramką); liczba wdrożeń; czas od zgłoszenia do wdrożenia; wpływ finansowy i niefinansowy.
QEMETICA	Rezultaty działań innowacyjnych podlegają regularnej ocenie w ramach cyklicznych spotkań komitetów innowacji. Wpływ wdrożonych rozwiązań analizowany jest z perspektywy efektów finansowych, środowiskowych oraz innych kluczowych wskaźników biznesowych.
Stoen Operator	Wskaźniki zależne od obszaru: ograniczenie strat (%), redukcja zdarzeń niepożądanych, wzrost wydajności, skuteczność diagnostyki (trafnie i w porę wykryte usterki), poprawa SAIDI / SAIFI.
Uniwersytet SWPS	Zaangażowanie zespołów / osób we współpracę z otoczeniem; wpływ społeczny; przychody i nawiązane współpracy; potencjał dalszego rozwoju; rekomendacje polityk społecznych; nowe lub ulepszone produkty, usługi i procesy; usługi badawcze dla firm i instytucji.
Grupa Veolia	Rozbudowany zestaw KPI: dofinansowanie zewnętrzne, zaoszczędzona energia (MWh / rok), redukcja CO ₂ (kt), oszczędności (w tym z ulgi B+R); liczby: analizowanych rozwiązań, pilotaży, zgłoszonych i ocenionych pomysłów, pomysłów do rozwoju, wdrożeń pilotażowych, business case'ów, produktów dla handlu i umów oraz korzyści z umów.

WNIOSEK

Nie istnieje jeden „słuszny” sposób mierzenia innowacji. Wartościowym kierunkiem, niezależnie od dojrzałości, jest oddzielenie metryk aktywności (liczba pomysłów, hackathonów) od metryk wpływu (efekt finansowy, oszczędności, wdrożenia w P&L) oraz

świadome raportowanie obu do Zarządu. Firmy z tego zestawienia mogą uczyć się od siebie nawzajem: od finansowej dyscypliny business case'ów po kompletność wskaźników środowiskowo-operacyjnych.

CZĘŚĆ II

Praktyczny przewodnik po dojrzałości innowacyjnej

10. Cel i sposób korzystania z przewodnika

Część I pokazuje, jak różne firmy organizują innowacje. Część II zamienia tę wiedzę w narzędzie autodiagnozy: pozwala odpowiedzieć na pytanie „zweryfikuj, gdzie jesteś i czego Ci potencjalnie brakuje do skutecznego zarządzania innowacjami”. Podział jest autorski i powstał w wyniku rozmów z korporacjami; nie jest klasyfikacją akademicką, lecz praktyczną mapą działań.

JAK DZIAŁA KAŻDY KAFELEK MATRYCY.

Każde z piętnastu pól matrycy zostanie zilustrowane konkretnymi przykładami (case'ami) pokazującymi, jak wybrane z dziesięciu korporacji realnie realizują dane działanie na danym etapie dojrzałości. Warto podkreślić, że przedstawione inicjatywy nie stanowią pełnej listy wszystkich programów, jakie firmy posiadają, lecz są wybranym zestawem przykładów, które najlepiej obrazują dany kafelek matrycy. To zamienia matrycę z abstrakcyjnej ramy w bibliotekę osadzonych w praktyce wzorców.

11. Autorski Framework Dojrzałości Innowacyjnej, interpretacja i zastosowanie

Framework porządkuje praktyki według trzech faz, przez które przechodzi organizacja budująca system innowacji. Każda faza ma działania a firmy-liderzy wskazują, od kogo warto czerpać wzorce.

Oś dojrzałości przedstawia oś pozioma opisująca etap rozwoju systemu innowacji, nie wiek firmy. Podane przedziały czasowe (0-2 / 2-5 / +5 lat) są orientacyjne i liczone

od momentu, w którym innowacje stały się w organizacji świadomie zarządzaną funkcją a nie od pierwszego projektu innowacyjnego czy daty założenia spółki. Czas jest tu wskaźnikiem pomocniczym, nie kryterium: organizacja z silnym mandatem zarządu potrafi przejść fazę **IDEACJI** w kilkanaście miesięcy, a inna po pięciu latach nadal pozostaje na etapie zbierania pomysłów, bo nie domknęła procesu i struktury.

Trzy fazy różnią się pytaniem, na które organizacja odpowiada:

- **IDEACJA** – czy w ogóle mamy z czego wybierać? Priorytetem jest przepływ tematów, zaangażowanie ludzi i pierwsze umocowanie ról. Sukcesem tej fazy nie są wdrożenia, lecz zbudowany lejek, zaangażowanie pracowników i widoczność funkcji w organizacji.
- **ROZWÓJ** – czy potrafimy powtarzalnie doprowadzić pomysł do wdrożenia? Punkt ciężkości przesuwają się z pozyskiwania pomysłów na proces, kompetencje i współpracę międzydziałową – zbudowanie tzw. architektury. To faza, w której system zaczyna działać niezależnie od entuzjazmu pojedynczych osób.
- **AKCELERACJA** – czy innowacja pracuje na strategię i skalę? Organizacja otwiera się na ekosystem zewnętrzny, profesjonalizuje finansowanie i traktuje R&D&I jako element planowania strategicznego, a nie osobny program.

Fazy są kumulatywne, nie zastępcze. Wejście w ROZWÓJ nie oznacza porzucenia crowdsource'ingu czy budowania zaangażowania, te działania pozostają, zmienia się jedynie ich rola: z celu samego w sobie stają się zasilaniem dla dojrzałego procesu. Pominięcie fazy zwykle się mści: repozytorium rozwiązań bez

			
OŚ DOJRZAŁOŚCI →	IDEACJA (0–2 lata) kreacja i ideacja	ROZWÓJ (2–5 lat) development i fundament	AKCELERACJA (+5 lat) skalowanie
OBSZAR ↓			
WDROŻENIA	Mapowanie wyzwań i sourcing tematów	Działanie cross-organizacyjne	Współpraca zewnętrzna (Open Innovation)
KOMPETENCJE I WIEDZA	Budowanie zaangażowania	Programy rozwojowe ukierunkowane na cele biznesowe	Świadomy i zaawansowany transfer wiedzy
NARZĘDZIA	Programy crowdsourcingowe	Repozytorium centralnych rozwiązań	Innowacje funkcją wsparcia
DEDYKOWANA STRUKTURA I PROCESY	Struktura i role	Proces zarządzania innowacjami	Strategiczne podejście do funkcji R&D&I
FINANSE, FUNDUSZE I GRANTY	Granty wewnętrzne	Ulga B+R	Finansowanie zewnętrzne

Rys. 4. Autorski Framework Dojrzałości Innowacyjnej „Od diagnozy do wdrożenia” © PMC DA VINCI Katarzyna Wszola, 2026. Każde wykorzystanie, powielanie lub adaptacja wymaga wskazania autora i niniejszego źródła.

wcześniej zbudowanego przepływu tematów pozostaje puste, a Open Innovation bez sprawnego procesu wewnętrznego kończy się pilotażami, których nikt nie potrafi przejąć.

Oś pionowa to pięć obszarów działania: Wdrożenia, Kompetencje i wiedza, Narzędzia, Dedykowana struktura i procesy oraz Finanse, fundusze i granty. Każde pole matrycy wskazuje typowe działanie właściwe dla przecięcia danego obszaru i etapu, wraz z przykładem firmy, która realizuje je w sposób wart obserwacji.

KLUCZOWA ZASADA ODCZYTU: ORGANIZACJA NIE ZNAJDUJE SIĘ W JEDNEJ FAZIE.

Dojrzałość rozkłada się nierównomiernie, typowy obraz to zaawansowane Narzędzia przy niedomkniętej Strukturze i procesach albo dojrzałe Finanse (ulga B+R, granty) przy dopiero budowanych Kompetencjach.

Dlatego lokalizacji dokonuje się osobno w każdym z pięciu obszarów, a wynikiem autodiagnozy jest profil, nie jedna etykieta. Największa wartość leży zwykle nie w polu najbardziej zaawansowanym, lecz w obszarze najbardziej opóźnionym względem pozostałych, to on ogranicza efektywność całego systemu.

W praktyce oznacza to prostą sekwencję pracy z matrycą: zlokalizuj się w każdym obszarze → zidentyfikuj obszary niekompatybilne względem reszty → wybierz 1–2 o największym potencjale wpływu → sięgnij do pola w kolejnej kolumnie po opis działania i case study różnych firm – jako punkt odniesienia. Luka do kolejnego pola wyznacza najbliższe priorytety.

12. Praktyki i mechanizmy zarządzania innowacjami

WDROŻENIA

IDEACJA (0–2 lata)	ROZWÓJ (2–5 lat)	AKCELERACJA (+5 lat)
Mapowanie wyzwań i sourcing tematów	Działanie cross-organizacyjne	Współpraca zewnętrzna (Open Innovation)

Mapowanie wyzwań i sourcing tematów

NAZWA INICJATYWY	Adamed Discovery	
FIRMA / BRANŻA	Adamed Pharma Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Adamed Discovery to centrum badawczo-rozwojowe i wydzielona platforma innowacji Adamed Pharma, stworzona do prowadzenia przełomowych projektów naukowych na bardzo wczesnym etapie rozwoju. Koncentruje się na poszukiwaniu nowych kandydatów na leki i rozwijaniu innowacyjnych terapii w obszarach onkologii oraz chorób ośrodkowego układu nerwowego. Wydzielenie tych prac z głównego pionu badawczo-rozwojowego pozwala realizować projekty o wysokim ryzyku i dłuższym horyzoncie badawczym. Dzięki temu mogą być one oceniane przede wszystkim pod kątem potencjału naukowego, a nie krótkoterminowych wyników biznesowych.	
EFEKTY / KPI	6 aktywnych programów badawczych (4 onkologia, 2 neuropsychiatria); wiodący projekt onkologiczny ONCO51 (białko fuzyjne TRAIL) w I fazie badań klinicznych od 2025 r.; ponad 160 globalnych rodzin patentowych; postęp na skali dojrzałości technologii (TRL); liczba partnerstw naukowych oraz grantów (EU, NCBIr, ABM) pozyskanych na projekty przełomowe.	
WARUNKI REPLIKACJI	Wydzielona struktura i budżet odporny na krótkoterminową presję wynikową; wysoka tolerancja ryzyka i akceptacja porażek na wczesnym etapie; dostęp do talentów naukowych i partnerstw z nauką; finansowanie mieszane / grantowe; strategiczna cierpliwość i wsparcie Zarządu.	
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☐ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Roadmapa Projektów Innowacyjnych	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Innowacje to jeden z kluczowych filarów Strategii Spółki „Lead the Future” na lata 2025–2028 (kierunek: Transformacja i Innowacje). Na bazie wyznaczonych kierunków strategicznych Orange Polska buduje Agendę projektów innowacyjnych skierowanych do klientów (tzw. customer-facing innovations), podzieloną na 5 kluczowych obszarów strategicznych. Za zarządzanie tymi projektami, ich monitoring i raportowanie odpowiada obszar Orange Innovation Poland, natomiast realizacją poszczególnych inicjatyw zajmują się właściciele biznesowi w odpowiednich funkcjach Orange Polska. Kluczowe decyzje, identyfikacja ryzyk oraz blokady omawiane są na specjalnym Komitecie, który odbywa się kwartalnie we współpracy z Zarządem Orange Polska.	
EFEKTY / KPI	Ok. 20 projektów kluczowych oraz ponad 60 raportowanych w ramach roadmapy.	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Świadomość po stronie Zarządu i strategiczna uwaga skierowana na projekty innowacyjne ■ Jasna definicja rozróżniająca projekty innowacyjne od pozostałych projektów w firmie ■ Dedykowane osoby raportujące (SPOC) w każdej strukturze biznesowej ■ Proces raportowania i osoba monitorująca cały portfel projektów	
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Mapowanie przez naukowców	
FIRMA / BRANŻA	Uniwersytet SWPS Szkolnictwo wyższe	
OPIS ROZWIĄZANIA	Inicjatywy dotyczące realizacji projektów innowacyjnych wychodzą najczęściej oddolnie od pracowników akademickich, instytutów, centrów badawczych i badawczo-wdrożeniowych oraz liderów zespołów organizacyjnych (ds. badań, transferu wiedzy, strategii i współpracy z otoczeniem). Aby zapewnić spójność procesu, mapowanie innowacji opiera się na ustrukturyzowanym przepływie informacji i współpracy. Proces rozpoczyna się od zgłoszenia pomysłu przez twórców do dedykowanych zespołów wsparcia, które pełnią rolę wewnętrznych doradców. Następnie, w zależności od złożoności technologicznej lub merytorycznej projektu, weryfikacja i decyzje podejmowane są na poziomie działów i centrów, z uwzględnieniem ścisłego uzgodnienia planu z przełożonym oraz liderami zespołu wspierającego. Projekty o znaczeniu strategicznym, wymagające większego zaangażowania zasobów Uczelni, są konsultowane i ostatecznie zatwierdzane przez Zarząd. Kultura organizacyjna promuje oddolne zaangażowanie i opiera się na przejrzystych kryteriach oceny, a dostępny system wsparcia finansowego umożliwia im realne ubieganie się o granty na przełomowe pomysły.	
EFEKTY / KPI	■ 396 przyznanych grantów z wewnętrznego funduszu ■ Średnio 135 projektów realizowanych ze źródeł zewnętrznych rocznie (111 krajowych i 24 międzynarodowe) ■ Średnio 32 uzyskane granty rocznie (30 krajowych i 2 międzynarodowe)	

WARUNKI REPLIKACJI	■ Zespoły wsparcia pełniące rolę wewnętrznych doradców, z którymi naukowcy mogą współpracować ■ Przejrzyste kryteria ewaluacji i oceny akademickiej, które służą jako drogowskaz ■ System wsparcia finansowego – zapewnienie naukowcom możliwości ubiegania się i uzyskania grantów na realizację przełomowych pomysłów ■ Kultura wsparcia – nastawienie jednostek doradczych na pomaganie badaczom w dopracowywaniu wniosków, a nie wyłącznie na ich weryfikację formalną
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

Działanie cross-organizacyjne

NAZWA INICJATYWY	Product Operating Model	
FIRMA / BRANŻA	Grupa LUX MED Ochrona zdrowia	
OPIS ROZWIĄZANIA	Nowy Model Pracy oparty na Product Operating Model (POM) ma przyspieszyć rozwój produktów cyfrowych, aby skuteczniej odpowiadać na potrzeby Pacjentów i Klientów oraz szybciej dostarczać mierzalną wartość biznesową. Zgodnie z modelem biznes i technologia pracują wspólnie w ramach autonomicznych Product Areas odpowiedzialnych za rozwój określonych produktów i realizację wspólnych celów biznesowych. Każdy Product Area jest prowadzony przez dedykowane role Head of Product (HoP) oraz Head of Engineering (HoE), które wspólnie odpowiadają za strategię produktową, rozwój technologiczny i innowacje oraz osiąganie rezultatów biznesowych. Na poziomie zespołów funkcjonują tzw. Trio Produktowe (Product Manager, Product Designer i Engineering Lead), łączące perspektywę biznesową, doświadczenie klienta oraz wykonalność technologiczną w codziennym podejmowaniu decyzji. Model zakłada również zmianę podejścia z koncentracji na dostarczaniu funkcjonalności na odpowiedzialność za osiąganie konkretnych rezultatów biznesowych i wartości dla klienta. Zespoły odpowiadają nie tylko za wdrożenie rozwiązania, ale również za jego dalszy rozwój, efektywność oraz realizację założonych celów. Obszary te są wspierane przez Centres of Excellence, które zapewniają specjalistyczną wiedzę, kompetencje, standardy działania oraz spójność podejścia w całej organizacji.	
EFEKTY / KPI	■ Skuteczniejsza realizacja celów strategicznych organizacji dzięki lepszemu powiązaniu priorytetów biznesowych, produktowych i technologicznych ■ Skrócenie czasu od identyfikacji potrzeby klienta do wdrożenia rozwiązania ■ Wyższa jakość i stabilność wdrażanych rozwiązań ■ Większa przejrzystość priorytetów oraz skuteczniejsze podejmowanie decyzji	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Wydzielenie w organizacji Product Areas skupionych wokół kluczowych produktów, doświadczeń użytkownika lub strumieni wartości, z jasno określoną odpowiedzialnością za efekty biznesowe ■ Określenie wspólnych celów i mierników sukcesu dla Product Areas, współdzielonych przez liderów biznesowych i technologicznych ■ Zapewnienie stałej współpracy biznesu i technologii w ramach wspólnych zespołów, roadmap i procesu priorytetyzacji ■ Utworzenie Centres of Excellence lub równoważnych funkcji wspierających, odpowiedzialnych za standardy, kompetencje, narzędzia i spójność podejścia ■ Rozwój kompetencji produktowych w zakresie zarządzania priorytetami, pracy na danych, discovery, delivery oraz mierzenia wartości dostarczanych rozwiązań ■ Gotowość organizacji do zmiany sposobu zarządzania, w tym odejścia od podejścia projektowego na rzecz trwałej odpowiedzialności produktowej	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Zintegrowane zarządzanie portfelem IT dla innowacji	
FIRMA / BRANŻA	Diagnostyka S.A.	
	Ochrona zdrowia (diagnostyka laboratoryjna)	
OPIS ROZWIĄZANIA	Zintegrowane zarządzanie portfelem IT dla innowacji łączy Innowatora, PMO i dział IT, przekształcając pomysły w rozwiązania technologiczne. Eliminując rozproszenie inicjatyw, model ten zapewnia ich powiązanie z celami biznesowymi oraz sprawną realizację projektów technologicznych. Innowator identyfikuje potrzeby i określa wartość biznesową pomysłów. PMO odpowiada za metodykę zarządzania, monitorowanie i integrację portfela IT, optymalizując zasoby. Dział IT ocenia wykonalność, projektuje i wdraża rozwiązania. Model ten umożliwia szybsze i skuteczniejsze wdrażanie innowacji, zapewniając spójność środowiska IT oraz efektywne zarządzanie całym portfelem technologicznych inicjatyw.	
EFEKTY / KPI	■ Skrócenie czasu od identyfikacji potrzeby biznesowej do wdrożenia rozwiązania (time-to-market). ■ Wzrost liczby projektów realizowanych zgodnie z harmonogramem, budżetem i zakładanym zakresem ■ Lepsze wykorzystanie zasobów IT poprzez centralną koordynację portfela projektów	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Jasny model współpracy biznes-PMO-IT z zdefiniowanymi rolami i odpowiedzialnościami. ■ Dojrzałe zarządzanie PMO projektami i portfelem IT, z priorytetyzacją inicjatyw i koordynacją zasobów ■ IT jako strategiczny partner biznesu, wcześniej uczestniczący w tworzeniu innowacji i wyborze rozwiązań ■ Zintegrowane zarządzanie portfelem technologicznym zapewniające spójność IT i efektywne wykorzystanie zasobów	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Inkubator Orange Innovation	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska	
	Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Celem Inkubatora OI jest kreowanie, budowanie i testowanie innowacji, które odpowiadają na wyzwania jednostek biznesowych Orange Polska, wykorzystując kompetencje Orange Innovation Poland. Program ma na celu wspieranie rozwoju nowych rozwiązań, które mogą zostać zreplikowane w grupie Orange. Program działa na zasadzie zgłaszania wyzwań do menedżera Inkubatora, po czym wspólny zespół biznesowo-techniczny wypracowuje koncepcję rozwiązania, opracowuje prototyp i przeprowadza proof of concept (PoC). Całość procesu zajmuje zazwyczaj od 3 do 9 miesięcy. Właścicielem rozwiązania jest jednostka biznesowa, która decyduje o jego dalszym wdrożeniu i komercjalizacji. Program zapewnia wsparcie techniczne, budżet na rozwój PoC oraz pomoc w replikacji rozwiązania w innych częściach grupy.	
EFEKTY / KPI	W ciągu 3 lat: ponad 150 przeanalizowanych rozwiązań; 16 zrealizowanych PoC; 5 wdrożeń. Komercyjnie znanymi produktami, które wyszły z Inkubatora są: Intelligent Security Guard czy Asystent AI	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Świadomość wyzwań w organizacji oraz silny właściciel po stronie Biznesu ■ Zaplecze technologiczno-biznesowe do szybkiej weryfikacji wyzwań i konceptów ■ Zasoby developerskie z odpowiednim know-how do realizacji PoC ■ Dedykowany budżet na development, szybkie PoC i małe inwestycje w hardware	
HORYZONT	□ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Konsorcja i business	
FIRMA / BRANŻA	Stoen Operator Sp. z o.o. Energetyka (dystrybucja)	STOEN OPERATOR powered by LCH
OPIS ROZWIĄZANIA	Model opiera się na aktywnym tworzeniu krajowych i międzynarodowych konsorcjów łączących operatorów sieci, partnerów przemysłowych, uczelnie, instytuty badawcze oraz dostawców technologii w celu wspólnego rozwijania i wdrażania innowacji dla sektora energetycznego. Proces obejmuje identyfikację wyzwań biznesowych i technologicznych, budowę partnerstw kompetencyjnych, definiowanie podziału ról i odpowiedzialności, pozyskiwanie finansowania projektów oraz realizację prac badawczo-rozwojowych. Dzięki współpracy z przemysłem i środowiskiem naukowym możliwe jest ograniczenie ryzyka technologicznego, przyspieszenie transferu wiedzy do praktyki operacyjnej oraz skalowanie innowacyjnych rozwiązań wspierających transformację energetyczną i cyfryzację sieci.	
EFEKTY / KPI	Efektywność procesu jest mierzona poprzez liczbę utworzonych konsorcjów krajowych i międzynarodowych, wartość pozyskanego finansowania zewnętrznego, liczbę projektów realizowanych z udziałem partnerów przemysłowych i jednostek naukowych oraz skuteczność aplikacji grantowych. Dodatkowo monitorowane są: liczba wdrożonych rozwiązań, liczba nowych partnerstw strategicznych, udział projektów przechodzących do fazy pilotażu i wdrożenia, liczba wspólnych publikacji, demonstratorów lub patentów oraz mierzalny wpływ projektów na efektywność operacyjną, niezawodność sieci, cyfryzację i realizację celów transformacji energetycznej.	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Utworzenie struktury organizacyjnej umożliwiającej koordynację projektów międzysektorowych i współpracę z partnerami zewnętrznymi ■ Wdrożenie transparentnego procesu zarządzania innowacjami obejmującego identyfikację, ocenę, rozwój i wdrażanie inicjatyw ■ Dostosowanie procedur finansowo-księgowych do wymagań stawianych przez instytucje finansujące projekty badawczo-rozwojowe i innowacyjne ■ Wdrożenie systemów raportowania, monitorowania wskaźników i kontroli projektów zgodnych ze standardami programów krajowych i europejskich ■ Zapewnienie kompetencji w zakresie zarządzania ryzykiem, własnością intelektualną oraz współpracą konsorcyjną	
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Konkurs: Efektywność energetyczna budynków EEB	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Konkurs EEB to program rozwojowy ukierunkowany na wypracowanie innowacyjnych i skalowalnych metod poprawy efektywności energetycznej w istniejących budynkach wielorodzinnych (ze szczególnym uwzględnieniem osiedli z lat 70.–90.) poprzez testowanie nowych modeli biznesowych, mechanizmów finansowych oraz technologii. Inicjatywa opiera się na autorskiej metodologii 3D: 1. Discover: debaty branżowe, analiza trendów technologicznych oraz identyfikacja kluczowych wyzwań energetycznych. 2. Design: warsztaty projektowe, prototypowanie rozwiązań oraz praca z ekspertami nad koncepcjami technicznymi i biznesowymi. 3. Deliver: testy w warunkach rzeczywistych (PoC) oraz wdrożenia wypracowanych rozwiązań. Prace prowadzone są przez interdyscyplinarne zespoły projektowe złożone z pracowników Grupy Veolia Polska. Zespoły łączą kompetencje z kluczowych obszarów organizacji: analizy klienta i rynku, komercjalizacji, finansów oraz technologii, a także korzystają ze wsparcia wewnętrznych mentorów oraz partnerów zewnętrznych. Inicjatywa promuje postawy intraprzedsiebiorcze, praktyczny rozwój kompetencji proinnowacyjnych pracowników, kładąc nacisk na osiągnięcie mierzalnych efektów środowiskowych i finansowych.	

EFEKTY / KPI	■ Wypracowanie 10 koncepcji typu Proof of Concept (PoC), z czego cztery zostały skierowane do realnego wdrożenia ■ 50 pracowników zdobyło praktyczne doświadczenie w interdyscyplinarnych zespołach oraz rozwijało rynkowe kompetencje innowacyjne ■ Spadek procentowego zapotrzebowania na energię ciepłą i elektryczną w budynkach ■ Redukcja śladu węglowego: wymierne zmniejszenie emisji ■ Wpływ biznesowy: opracowywanie oraz testowanie nowych modeli biznesowych i mechanizmów finansowania usług efektywnościowych Veolii
WARUNKI REPLIKACJI	■ Dostęp do danych: zapewnienie dostępu do realnych danych o zużyciu energii dla stworzenia analizy bazowej oraz realnej infrastruktury do testów ■ Model finansowania: wdrożenie elastycznego modelu finansowania typu ESCO lub innego mechanizmu finansowania zewnętrznego / wewnętrznego, który pozwala na realizację inwestycji z przyszłych oszczędności ■ Zaangażowanie zarządcy: aktywne zaangażowanie właściciela budynku lub zarządcy w proces projektowy i decyzyjny oraz gotowość do zmiany nawyków eksploatacyjnych użytkowników ■ Wsparcie technologiczne: dostęp do sieci certyfikowanych audytorów energetycznych i inżynierów odpowiedzialnych za zaprojektowanie i nadzór nad modernizacją
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☐ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

Współpraca zewnętrzna (Open Innovation)

NAZWA INICJATYWY	QEMETICA Ventures
FIRMA / BRANŻA	QEMETICA S.A. Przemysł 
OPIS ROZWIĄZANIA	Innowacyjna platforma inicjująca współpracę pomiędzy QEMETICĄ a startupami rozwijającymi technologie z zakresu chemii, zrównoważonego przemysłu i rolnictwa, w formie partnerstw, pilotaży lub bezpośrednich inwestycji. Szczególnie zainteresowana rozwiązaniami wzmacniającymi istniejące biznesy grupy oraz technologiami mogącymi uruchomić zupełnie nowe przedsięwzięcia biznesowe. Startupy mogą samodzielnie zgłaszać swoje rozwiązania za pośrednictwem danych kontaktowych dostępnych na stronie QEMETICA Ventures.. Równolegle zespół QEMETICA Future aktywnie identyfikuje interesujące technologie i podmioty na rynku oraz inicjuje kontakt z potencjalnymi partnerami.
EFEKTY / KPI	Rozbudowa ekosystemu współpracy ze startupami oraz zwiększenie liczby technologii ocenianych pod kątem wdrożenia, partnerstwa lub inwestycji. Umożliwienie szybszej walidacji zewnętrznych rozwiązań oraz ich wykorzystania w działalności grupy.
WARUNKI REPLIKACJI	Otwartość na innowacje zewnętrzne, dedykowany zespół odpowiedzialny za scouting technologii oraz możliwość realizacji pilotaży i partnerstw ze startupami.
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Adamed SmartUP	
FIRMA / BRANŻA	Fundacja Adamed Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Adamed SmartUP to program edukacyjny Fundacji Adamed, skierowany do utalentowanej młodzieży w wieku 14–18 lat, zainteresowanej naukami ścisłymi i przyrodniczymi. Celem inicjatywy jest wspieranie rozwoju przyszłych naukowców oraz inspirowanie ich do podejmowania ambitnych wyzwań badawczych. Filarem programu jest coroczny, dwutygodniowy obóz naukowy, w którym uczestniczą uczniowie wyłonieni w wieloetapowej rekrutacji. Pod okiem naukowców, ekspertów i praktyków pracują oni nad rzeczywistymi problemami badawczymi z obszaru m.in. biochemii, biomedycyny i nowych technologii. Podczas obozów młodzi ludzie projektują rozwiązania odpowiadające na realne wyzwania badawcze i społeczne oraz prowadzą projekty, które mogą mieć wpływ na przyszłość medycyny, nauki czy inżynierii. Od uruchomienia programu w 2014 roku zarejestrowało się w nim ponad 80 tys. uczniów z całej Polski, a w obozach naukowych wzięło udział ponad 550 osób. Program tworzy społeczność młodych osób zainteresowanych nauką i rozwojem. W dłuższej perspektywie wzmacnia rozpoznawalność Adamed Pharma jako organizacji wspierającej edukację, innowacje i rozwój talentów, a część absolwentów utrzymuje relacje z firmą także na kolejnych etapach swojej aktywności edukacyjnej i zawodowej. Jest to wsparte programem stażowym dedykowanym absolwentom programu.	
EFEKTY / KPI	Liczba edycji i uczestników programu; liczba zgłoszeń; wyniki zrealizowanych projektów podczas obozu; liczba przyznanych stypendiów i nagród w postaci mentoringu i warsztatów umożliwiających dalszy rozwój najbardziej wyróżniającym się uczestnikom; zasięg i świadomość marki programu.	
WARUNKI REPLIKACJI	Długofalowe zaangażowanie i finansowanie (efekty odroczone, perspektywa wieloletnia); ściśle powiązanie programu z wartościami firmy; współpraca ze szkołami, uczelniami i środowiskiem naukowym; dedykowany zespół i mentorzy; spójność z działaniami employer branding.	
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☐ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Co-development z Klientami	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Program ma na celu tworzenie skalowalnych produktów na bazie bardzo bliskiej współpracy z klientami od etapu projektowania rozwiązania do wdrożenia u Klienta, a następnie skalowania sprzedaży na rynku. ■ Program realizowany cyklicznie, w każdej iteracji koncentracja na 2–3 obszarach rynkowych / technologicznych ■ Współpraca z Klientem pozwala szybko zweryfikować potencjał rynkowy i perspektywę monetyzacji w strategicznych obszarach ■ Przyspieszone wdrożenie przełomowych rozwiązań w porównaniu do standardowego modelu TTM ■ Wspólna inwestycja w projekt z Klientem	
EFEKTY / KPI	■ Równolegle działają 3 zespoły projektujące 6–7 rozwiązań z Klientami ■ Czas od koncepcji do weryfikacji przez Klienta: ok. 2 miesiące	

WARUNKI REPLIKACJI	■ Dedykowany zespół biznesowo-techniczny (część etatu zarezerwowana na czas programu) ■ Współpraca z siłami Sprzedaży w celu szybkiego doboru Klientów do programu ■ Nastawienie na szybkie testowanie koncepcji (makiety, fake door tests, wizard of oz testing) i zasoby developerskie potrzebne do zbudowania prototypów ■ Wysokopoziomowy Sponsor w biznesie, który zapewni komercjalizację produktów po potwierdzeniu hipotez testowych i zainteresowania Klientów
HORYZONT	□ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Współpraca ze startupami – akceleracje, boostery i pilotaże, testy	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Maspex FMCG	
OPIS ROZWIĄZANIA	Grupa Maspex pozyskuje innowacyjne rozwiązania z rynku poprzez współpracę ze startupami, jak również akceleratorami start-upów, operatorami programów innowacyjnych oraz partnerami prowadzącymi scouting technologiczny. Model ma charakter challenge-driven: punktem wyjścia są potrzeby biznesowe lub technologiczne zgłaszane przez business unit, zakład produkcyjny, dział B+R, jakości, logistyki, handlowy lub inną jednostkę organizacji. Dział Zarządzania Innowacjami wspólnie z właścicielem wyzwania definiuje problem, oczekiwany rezultat i kryteria oceny rozwiązania. Wyzwanie może następnie zostać przekazane do akceleratora, programu typu Booster, sieci startupowej lub wykorzystane do bezpośredniego scoutingu rynku. Wybrane startupy prezentują rozwiązania zespołowi biznesowo-technicznemu. Po wstępnej ocenie dopasowania możliwe jest podpisanie umowy o poufności, przekazanie próbek lub danych, przeprowadzenie testów laboratoryjnych i technologicznych, proof of concept albo pilotażu w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. Pozytywnie zweryfikowane rozwiązanie może zostać zakupione, wdrożone, objęte umową licencyjną albo rozwijane dalej w ramach wspólnego projektu B+R, także z wykorzystaniem finansowania zewnętrznego. Maspex zapewnia startupom dostęp do wiedzy branżowej, ekspertów i informacji zwrotnej, a w uzasadnionych przypadkach również do środowiska testowego. Start-up wnosi szybkość działania, wyspecjalizowaną technologię oraz możliwość zweryfikowania rozwiązania bez konieczności budowania wszystkich kompetencji wewnątrz organizacji.	
EFEKTY / KPI	Model pozwala skrócić czas identyfikacji nowych technologii, zweryfikować ich przydatność przed pełnym wdrożeniem oraz ograniczyć ryzyko inwestowania w rozwiązania niedopasowane do potrzeb organizacji. KPI: ■ Liczba przeanalizowanych startupów i rozwiązań ■ Liczba spotkań technologicznych ■ Liczbę przeprowadzonych testów, PoC i pilotaży ■ Liczba wdrożeń	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Funkcja / dział koordynujący współpracę ze startupami oraz sieć kontaktów do akceleratorów i partnerów scoutingowych ■ Regularne zbieranie i priorytetyzowanie wyzwań z jednostek biznesowych; ■ Wskazanie właściciela biznesowego odpowiedzialnego za ocenę i dalsze wykorzystanie rozwiązania ■ Szybka ścieżka zawierania NDA oraz umów pilotażowych ■ Dostęp do ekspertów, danych, próbek lub środowiska testowego ■ Dedykowany budżet na testy i pilotaże ■ Gotowość organizacji do eksperymentowania oraz akceptacja, że część testów nie zakończy się wdrożeniem	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Orange FAB	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Orange Fab to program akceleratoryczny firmy Orange, który ma na celu umożliwienie startupom współpracy z Orange Polska i skalowanie innowacji w realnym środowisku biznesowym. Poza Polską, Orange Fab jest częścią międzynarodowego programu współpracy ze startupami prowadzonego w 21 krajach Grupy. Program działa w modelu open innovation: Orange identyfikuje potrzeby biznesowe, zaprasza startupy, a następnie wybiera te, których rozwiązania najlepiej odpowiadają na konkretne wyzwania. Proces obejmuje zwykle: scouting i rekrutację, ocenę merytoryczną, pilotaż lub proof of concept oraz decyzję o dalszym wdrożeniu komercyjnym. Startupy w ramach programu otrzymują dostęp do ekspertów, infrastruktury, technologii Orange oraz wsparcia w dopasowaniu produktu do rynku, modelu komercjalizacji i skali wdrożenia. Metodyka działania programu oparta jest o szybkie testowanie, uczenie się, dopasowanie do potrzeb klienta i możliwość wdrożenia na większą skalę. Program umożliwia szybkie pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań rynkowych, przynoszących korzyści zarówno w obszarze rozwoju oferty biznesowej, jak i efektywności operacyjnej. Orange Fab współpracuje z partnerami zewnętrznymi, którzy wspierają nabór, selekcję i finansowanie startupów w pilotażach z Orange, łącząc kompetencje korporacyjne z ekosystemem innowacji.	
EFEKTY / KPI	■ Ponad 200 startupów analizowanych rocznie ■ Średniorocznie 8 projektów wdrożeńowych ze startupami	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Jasne określenie celów programu (po co i czego szukamy) i wyzwań biznesowych ■ Zapewnienie sponsoringu zarządu, zaangażowanie biznesu i zespołu operacyjnego ■ Zaprojektowanie prostego i przejrzystego procesu współpracy ze startupami ■ Zabezpieczenie budżetu, zasobów i czasu pracowników na pilotaże / PoC ■ Włączenie partnerów zewnętrznych do scoutingu, selekcji i finansowania startupów	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

KOMPETENCJE I WIEDZA

IDEACJA (0–2 lata)	ROZWÓJ (2–5 lat)	AKCELERACJA (+5 lat)
Budowanie zaangażowania	Programy rozwojowe	Świadomy i zaawansowany transfer wiedzy

Budowanie zaangażowania

NAZWA INICJATYWY	Program Innowacji Pracowniczych „Fale Innowacji”	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Program Innowacji Pracowniczych „Fale Innowacji” to stały element budowy kultury innowacyjności i wewnętrznej przedsiębiorczości. Ten transversalny program, prowadzony i koordynowany przez Strategię Rozwoju, jest jednym z filarów rozwoju innowacyjności wśród pracowników. Stawia na poszukiwanie innowacji, które adresują konkretne wyzwania Strategii Orange. Program buduje zaangażowanie pracowników i ich kreatywność poprzez zgłaszanie pomysłów na usprawnienia i innowacje; naukę kreowania i testowania pomysłów oraz rozwijanie kompetencji innowatora w praktyce. Program działa cyklicznie i odpowiada na konkretne wyzwanie stawiane przez członków Zarządu. Umożliwia uczestnikom zgłaszanie pomysłów w ramach zorganizowanych fal. Każda fala to kampania, która trwa cały rok. Jest podzielana na etap kreacji innowacyjnych rozwiązań i etap prototypowania / wdrażania tych najlepszych. Zespoły pracują nad konkretnymi projektami, korzystając z metod design thinking, wsparcia ekspertów, narzędzi do prototypowania i testowania, mając możliwość prezentacji swoich prototypów wśród testerów z Orange. Najlepsze projekty mogą otrzymać nagrody finansowe.	
EFEKTY / KPI	4 edycje Fal Innowacji, udział w nich wzięło 540 innowatorów z Orange - Wypracowano 98 konceptów innowacji i uruchomiono 26 wdrożeń / PoC'ów proponowanych rozwiązań, z których duża część trafiła do finalnego wdrożenia. - Komercyjnie znanym produktem Fal jest KlikAI, kreator stron WWW dla klientów B2B	
WARUNKI REPLIKACJI	- Zapewnić udział najwyższego kierownictwa jako sponsora i powiązać inicjatywę z konkretnymi wyzwaniami strategicznymi - Prowadzić program centralnie z własnym budżetem, ale realizować go jako działanie transversalne	

	■ Otworzyć program dla wszystkich pracowników i oprzeć go na eksperymentowaniu oraz pracy interdyscyplinarnej ■ Wprowadzić prosty, znany wszystkim schemat działania (etapy, zasady, cele), zapewnić testowanie prototypów oraz finałową prezentację przed komitetem oceniającym według tych samych kryteriów ■ Dedykowane wsparcie uczestników podczas trwania fali i nagradzanie najlepszych pomysłów grantami lub innymi wyróżnieniami
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Program komunikacji wewnętrznej dla innowacji	
FIRMA / BRANŻA	Polpharma Zakłady Farmaceutyczne Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Budowanie wspólnoty innowatorów/ek, zapewnienie ich widoczności na platformie zgłoszeniowej i we wszystkich kanałach komunikacji wewnętrznej, zaangażowanie wyższej kadry w komentowanie pomysłów oraz nagradzanie pomysłodawców i osób wdrażających pomysły na Gali Innowacji.	
EFEKTY / KPI	Ponad 600 pracowników/czek zaangażowanych w zgłaszanie pomysłów, ponad 1500 pracowników/czek zaangażowanych poprzez funkcje społecznościowe na platformie, ponad 1400 zgłoszonych pomysłów w ciągu 6 lat trwania programu Leonardo, rozpoznawalność programu w firmie na poziomie 98%.	
WARUNKI REPLIKACJI	Wymaga spójnego brandu programu, regularnego planu komunikacji, wsparcia PR i komunikacji wewnętrznej, aktywnego udziału liderów oraz ambasadorów / Innovation Leads. Kluczowe są proste komunikaty, widoczne przykłady wdrożeń, różnorodne kanały dotarcia i mechanizmy angażujące pracowników, np. webinary, konkursy, gala, materiały edukacyjne i historie pomysłodawców.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Otwórz sufit innowatorom – ścieżka Deep Expertise Innovation	
FIRMA / BRANŻA	Diagnostyka S.A. Ochrona zdrowia (diagnostyka laboratoryjna)	
OPIS ROZWIĄZANIA	Spółka upraszcza ścieżkę dla przełomowych pomysłów zgłaszanych przez doświadczonych specjalistów przedsiębiorstwa. Działanie skierowane jest do ekspertów z unikalną wiedzą technologiczną i biznesową, którzy dzięki dogłębnej znajomości organizacji i rynku potrafią dostrzegać kierunki rozwoju wyprzedzające obecną technologię, z potencjałem nawet światowym. Działanie takie zapewnia ekspertom bezpośredni dostęp do zarządu. Umożliwia rozwój pomysłów poprzez ocenę potencjału technologicznego i rynkowego, wsparcie merytoryczne oraz decyzje o uruchomieniu prac B+R, pilotażu lub projektu inwestycyjnego. Mechanizm ten funkcjonuje równolegle do standardowych procesów, dedykowany inicjatywom o wysokim potencjale strategicznym i przełomowym charakterze.	
EFEKTY / KPI	■ Liczba uruchomionych projektów B+R wynikających z inicjatywy ■ Liczba zgłoszeń patentowych, wzorów użytkowych lub innych praw własności intelektualnej powstałych w wyniku programu ■ Liczba opracowanych technologii, produktów lub usług o potencjale innowacji w skali krajowej, europejskiej lub światowej	

WARUNKI REPLIKACJI	■ Dostęp do kapitału wiedzy eksperckiej: identyfikowanie i rozwijanie pracowników z unikalnymi kompetencjami, doświadczeniem i dogłębną znajomością technologii ■ Bezpośredni dostęp ekspertów do procesu decyzyjnego: mechanizm umożliwiający prezentowanie przełomowych koncepcji bezpośrednio zarządowi ograniczając bariery hierarchiczne ■ Kultura organizacyjna wspierająca innowacje: akceptacja przez zarząd realizacji projektów o podwyższonym ryzyku technologicznym i biznesowym, promując odważne, długoterminowe myślenia ■ Zapewnienie zasobów do rozwoju technologii: dedykowany budżet oraz dostęp do kompetencji B+R, analitycznych, prawnych i finansowych do weryfikacji, ochrony i rozwoju koncepcji aż do komercjalizacji
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Dzień Innowacji	
FIRMA / BRANŻA	Stoen Operator Sp. z o.o. Energetyka (dystrybucja)	STOEN OPERATOR GOVERNOR, LON
OPIS ROZWIĄZANIA	Dzień Innowacji to wydarzenie organizowane w celu budowania kultury innowacji, transferu wiedzy oraz identyfikacji nowych technologii i rozwiązań mogących znaleźć zastosowanie w działalności operatora systemu dystrybucyjnego. W ramach inicjatywy do organizacji zapraszani są zewnętrzni wystawcy, w tym dostawcy technologii, startupy, jednostki naukowo-badawcze, uczelnie oraz partnerzy przemysłowi, którzy prezentują innowacyjne produkty, usługi, demonstratory technologiczne i wyniki prac badawczo-rozwojowych. Wydarzenie tworzy przestrzeń do bezpośredniej wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami różnych obszarów biznesowych a otoczeniem innowacyjnym, umożliwiając identyfikację potencjalnych zastosowań nowych technologii w obszarach takich jak cyfryzacja sieci, automatyzacja procesów, magazynowanie energii, sztuczna inteligencja, diagnostyka infrastruktury czy elastyczność systemu elektroenergetycznego. Dzień Innowacji pełni jednocześnie funkcję platformy budowania partnerstw technologicznych oraz generowania nowych pomysłów projektowych, które mogą zostać rozwinięte w ramach pilotaży, projektów B+R+I lub krajowych i międzynarodowych konsorcjów innowacyjnych. Inicjatywa wspiera kulturę otwartości na nowe rozwiązania, rozwój kompetencji pracowników oraz wzmacnia współpracę pomiędzy biznesem, nauką i przemysłem, zgodnie z podejściem open innovation.	
EFEKTY / KPI	■ Liczba zaproszonych i uczestniczących wystawców zewnętrznych ■ Liczba uczestników wewnętrznych z poszczególnych jednostek biznesowych ■ Liczba zaprezentowanych rozwiązań technologicznych lub demonstratorów ■ Liczba technologii zakwalifikowanych do dalszej analizy po wydarzeniu ■ Liczba inicjatyw przekazanych do Rady ds. Innowacji lub zespołu B+R+I ■ Liczba uruchomionych pilotaży po Dniu Innowacji ■ Liczba materiałów edukacyjnych, nagrań lub opisów technologii udostępnionych pracownikom	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Powołanie jednostki odpowiedzialnej za organizację i koordynację wydarzenia ■ Zbudowanie sieci współpracy z dostawcami technologii, startupami, uczelniami, instytutami badawczymi i partnerami przemysłowymi ■ Zapewnienie aktywnego udziału przedstawicieli różnych obszarów organizacji. ■ Zapewnienie zasobów organizacyjnych i budżetu na realizację wydarzenia	
HORYZONT	☒ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Konkurs projektów strategicznych	
FIRMA / BRANŻA	Uniwersytet SWPS Szkolnictwo wyższe	
OPIS ROZWIĄZANIA	Konkurs Strategiczny „Uniwersytet 2029” to inicjatywa Uniwersytetu SWPS, której celem jest zaangażowanie całej społeczności akademickiej – studentów, doktorantów, a także pracowników akademickich i administracyjnych – w aktywne, oddolne kształtowanie przyszłości organizacji. Projekt opiera się na założeniu, że pomysły na usprawnienie funkcjonowania uniwersytetu i jego wpływu na świat powstają nie tylko od góry, ale również od dołu – u osób, które tworzą tę społeczność na co dzień. Konkurs ma na celu wyłonienie i sfinansowanie ze specjalnie dedykowanego budżetu tych inicjatyw, które przyniosą trwałą i pozytywną zmianę. Zgłaszane w procesie konkursowym koncepcje nie mogą mieć jedynie wymiaru teoretycznego – muszą obejmować realne działania wdrożeniowe, wpisujące się w strategię organizacji. Laureaci konkursu otrzymują granty, dzięki którym uzyskują sprawczość i realny wpływ na rozwój Uniwersytetu SWPS, jego środowiska naturalnego i otoczenia społecznego.	
EFEKTY / KPI	Najważniejsze KPI: ■ 30 zgłoszonych projektów ■ 3 sfinansowane inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz życia publicznego	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Rozbudowana strategia organizacji podzielona na cele oraz zadania do realizacji w ramach tych celów ■ Dedykowany budżet ■ Szeroka kampania informacyjno-promocyjna – stała komunikacja budująca świadomość oddolnego wpływu na strategię organizacji (kultura bottom-up)	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów □ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

Programy rozwojowe ukierunkowane na cele biznesowe

NAZWA INICJATYWY	Hackathony i design thinking	
FIRMA / BRANŻA	Polpharma Zakłady Farmaceutyczne Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Hackathony oraz metodyka design thinking wymieniane są wśród inicjatyw wspierających kulturę innowacji w Polpharmie, obok Komunikacji wewnętrznej, Akademii Innowacji, Webinarów z gośćmi specjalnymi oraz Dni Innowacji.	
EFEKTY / KPI	Efekty jakościowe: szybsze generowanie i doprecyzowanie pomysłów, większe zaangażowanie zespołów interdyscyplinarnych, lepsze zrozumienie potrzeb użytkowników i właścicieli biznesowych. KPI: w 3 hackathonach wzięło udział 150 pracowników/czek, w których wypracowano kilkanaście koncepcji, 2 pomysły zostały już wdrożone w organizacji.	
WARUNKI REPLIKACJI	Wymaga jasnego wyzwania biznesowego, właściciela tematu po stronie biznesu, facylitatorów znających metody kreatywne i design thinking, dostępu do ekspertów oraz przestrzeni na szybkie prototypowanie i testowanie rozwiązań. Kluczowe jest także przyzwolecie na eksperymentowanie oraz szybkie decyzje, czy pomysł rozwijać, zmienić kierunek czy zakończyć.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Veolia Innovation Manager Academy	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Veolia Innovation Manager Academy (VIMA) to autorski program rozwojowy w formule wewnętrznego MBA, dedykowany budowaniu kompetencji z zakresu Product Ownership oraz strategicznego zarządzania innowacjami. Program łączy podnoszenie kwalifikacji pracowników z pracą nad rzeczywistymi wyzwaniami biznesowymi, technologicznymi i operacyjnymi spółek Grupy. Dedykowana rekrutacja i interdyscyplinarność: Uczestnicy programu są rekrutowani w ramach specjalnego, transparentnego procesu selekcji, wyłaniającego pracowników z różnych spółek i obszarów organizacji (m.in. technologii, operacji, finansów, marketingu i sprzedaży). Uczestnicy tworzą interdyscyplinarne zespoły projektowe, co pozwala przełamywać silosy organizacyjne. Proces: Zespoły przechodzą pełną ścieżkę – od głębokiej analizy problemu biznesowego, przez walidację pomysłu, prototyping, aż po przeprowadzenie testów i pilotażu bezpośrednio w funkcjonujących obiektach przemysłowych Grupy lub u klientów zewnętrznych. Każdy moduł szkoleniowy przekłada się na konkretny etap pracy nad realnym projektem biznesowym. Warunkiem ukończenia Akademii jest dostarczenie przetestowanego rynkowo rozwiązania lub zweryfikowanego pilotażu. Struktura i role: Program realizowany jest pod nadzorem Centralnego Departamentu Innowacji we współpracy z ekspertami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Interdyscyplinarne zespoły przyjmują rolę Product Ownerów (Właścicieli Produktu). Nad pracą każdego zespołu czuwają dedykowani Sponsorzy Biznesowi z kadry zarządzającej spółek operacyjnych. Kultura: Inicjatywa stanowi kluczowy filar marki kultury innowacji „In.On”. Rozwija podejście learning-by-doing oraz rygor produktowy. Eliminuje tworzenie koncepcji „do szuflady”, promując jednocześnie kulturę odpowiedzialności za wdrażany produkt i konkretny efekt biznesowy.	
EFEKTY / KPI	■ Wykształcenie wykwalifikowanej, międzydziałowej kadry Product Ownerów i Liderów Innowacji w spółkach operacyjnych ■ Lepsza współpraca międzydepartamentowa oraz przełamanie silosowości w strukturach Grupy dzięki pracy w interdyscyplinarnych zespołach ■ Portfel zweryfikowanych rynkowo koncepcji i wdrożeń odpowiadających na rzeczywiste wyzwania oraz potrzeby klientów. ■ Generowanie oszczędności operacyjnych i tworzenie nowych źródeł przychodów dzięki projektom wdrażanym w trakcie Akademii	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Dedykowany, transparentny proces rekrutacji wyłaniający zmotywowanych uczestników z potencjałem liderów ■ Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów łączących różnicowane kompetencje operacyjne, technologiczne i biznesowe ■ Bezpośrednie powiązanie modułów edukacyjnych z obowiązkiem realizacji konkretnych projektów biznesowych (action learning) ■ Aktywne zaangażowanie kadry zarządzającej jako Sponsorów Biznesowych projektów realizowanych w ramach Akademii ■ Zapewnienie dedykowanego budżetu oraz dostępu do infrastruktury operacyjnej i środowiska klienckiego na potrzeby pilotaży	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Accelerate – Globalny Hackathon Bupa	
FIRMA / BRANŻA	Grupa LUX MED Ochrona zdrowia	
OPIS ROZWIĄZANIA	Celem Accelerate jest przyspieszenie realizacji strategii Grupy Bupa, przez zbieranie wśród pracowników wyzwań biznesowych i pomysłów na ich rozwiązanie, tworzenie działających prototypów oraz wzrost umiejętności wykorzystywania metod i narzędzi szybkiego tworzenia, prototypowania i weryfikowania klientocentrycznych rozwiązań dostarczających istotną wartość dla organizacji i klientów. Accelerate jest inicjowany globalnie i organizowany lokalnie przy wsparciu merytorycznym, narzędziowym i finansowym Grupy Bupa. Swoboda lokalnych organizatorów dotyczy głównie dostosowania globalnego wyzwania do potrzeb biznesowych 3-dniowy hackathon, w którym najlepsze zgłoszenia są kreowane, prototypowane i weryfikowane przez cross-kompetencyjne, ośmioosobowe zespoły jest poprzedzony 3-miesięczną kampanią informacyjną i edukacyjną realizowaną globalnie i lokalnie. Selekcję zgłoszeń do udziału w Hackathonie oraz wybór lokalnego zwycięzcy prowadzi w Grupie LUX MED Jury złożone z liderów jednostek biznesowych oraz Product Areas, którzy następnie podejmują decyzje o wdrożeniu rozwiązań w swoich obszarach. Zwycięzcy ogłaszani i nagradzani są na szczeblu lokalnym a następnie uczestniczą w procesie wyboru Zwycięzcy Globalnego.	
EFEKTY / KPI	Efekty uzyskiwane są i mierzone są w pięciu wymiarach: ■ Zaangażowanie: ilość uczestników, NPS uczestników ■ Innowacyjność: liczba prototypów, skala testów z odbiorcami innowacji ■ Budowa kompetencji innowacyjnych: liczba uczestników ścieżki szkoleniowej, wzrost zaufania do rozwiązań AI i innowacji ■ Rozwój talentów: liczba uczestników objętych programami rozwoju talentów ■ Transfer do biznesu: liczba rozwiązań wdrożonych w ciągu kolejnego roku	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Zasoby kompetencyjne doświadczone w szybkim kreowaniu, prototypowaniu i weryfikacji innowacyjnych rozwiązań (lokalne lub zewnętrzne) ■ Wsparcie kadry managerskiej wysokiego szczebla oraz zaangażowanie w komunikowanie wydarzenia i selekcję zgłoszeń ■ Zapewnienie budżetu na organizację i nagrody oraz zespołu organizującego wydarzenie ■ Umożliwienie pracownikom uczestnictwa w wydarzeniu (wymaga 3-dniowego zaangażowania na 100% czasu + czasu w programie edukacyjnym)	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Mistrzowie Innowacji	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Autorski program rozwojowo-akceleratorny dedykowany pracownikom operacyjnym (m.in. mistrzom procesów, inżynierom i specjalistom z zakładów). Program łączy budowanie praktycznych kompetencji zarządczych z opracowywaniem i wdrażaniem w praktyce konkretnych rozwiązań odpowiadających na rzeczywiste wyzwania technologiczne i operacyjne Grupy. Proces: Zespoły pracowników operacyjnych przechodzą pełny cykl – od analizy potrzeb i generowania pomysłów (Agile, Design Thinking), przez opracowanie planu wdrożenia (RACI), analizę ryzyk i prosty business case, aż po przygotowanie i przeprowadzenie wdrożenia rozwiązań w zakładach operacyjnych. Struktura i role: Interdyscyplinarne zespoły operacyjne pracują pod opieką Opiekunów (Mentorów) oraz Ekspertów Dziedzinowych. Program wieńczy prezentacja wypracowanych projektów przed Zarządem (Wielki Finał), stanowiąca zielone światło do ich pełnoskalowego wdrożenia. Kultura: Filar marki „InOn” promujący kulturę learning-by-doing oraz bezpośrednie zaangażowanie kadry liniowej w tworzenie i wdrażanie udoskonaleń w obiektach przemysłowych Grupy.	

EFEKTY / KPI	■ Rozwój kompetencji zarządczych i projektowych wśród pracowników operacyjnych. ■ Wdrożenie w strukturach Grupy gotowych rozwiązań odpowiadających na wyzwania spółek ■ Przełamanie silosów i wzmocnienie współpracy między zakładami i spółkami Grupy ■ Optymalizacja procesów oraz generowanie oszczędności finansowych wynikających z wdrożonych projektów
WARUNKI REPLIKACJI	■ Definiowanie realnych wyzwań operacyjnych przez Właścicieli Procesów na wejściu do programu ■ Wsparcie zespołów operacyjnych przez dedykowanych Mentorów i Ekspertów w procesie dopracowywania i wdrażania pomysłów ■ Ustandaryzowane narzędzia (karta konceptu, matryca ryzyka, kalkulacja finansowa) ■ Decyzja i zapewnienie budżetu na wdrożenie wypracowanych rozwiązań bezpośrednio przez kadrę zarządzającą
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

Świadomy i zaawansowany transfer wiedzy

NAZWA INICJATYWY	Akademia Innovation Leads	
FIRMA / BRANŻA	Polpharma Zakłady Farmaceutyczne Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Zintegrowany model rozwoju i aktywizacji Innovation Leads, łączący dwuletni program szkoleniowy – Akademię Innovation Leads, formalną rolę Innovation Lead w strukturze oraz funkcję wewnętrznych trenerów mierników innowacji. Akademia buduje kompetencje w zakresie zarządzania całym procesem innowacji, definiowania wartości biznesowej, pracy z pomysłodawcami i osobami wdrażającymi pomysły oraz komunikowania korzyści. Innovation Leads wykorzystują te kompetencje w praktyce: wspierają właścicieli biznesowych, dokonują wstępnej oceny pomysłów, monitorują wdrożenia i pracują w interdyscyplinarnych zespołach rozwijających program. Wybrane osoby są dodatkowo rozwijane w formule Trainer the Trainer, aby szkolić organizację z definiowania KPI, mierników efektów i sposobu raportowania wartości innowacji.	
EFEKTY / KPI	32 aktywne osoby w roli Innovation Leads, zaangażowane ok. 10% czasu pracy w działania innowacyjne. KPI modelu obejmują: liczbę przeszkolonych Innovation Leads, aktywność w ocenie i rozwijaniu pomysłów, liczbę właścicieli biznesowych wspartych przez Innovation Leads, wzrost jakości zgłoszeń, liczbę szkoleń wewnętrznych prowadzonych w formule Trainer the Trainer, liczbę projektów z poprawnie zdefiniowanymi KPI oraz spójność danych raportowanych do Zespołu Innowacji i Rady Innowacji.	
WARUNKI REPLIKACJI	Wymaga formalnego umocowania roli Innovation Lead, zgody przełożonych na przeznaczenie części czasu pracy na działania innowacyjne, programu rozwojowego łączącego szkolenia i praktyczne zadania oraz jasnych KPI dla roli. Niezbędny jest wspólny model mierzenia innowacji, uzgodnione kategorie korzyści, proste szablony dla właścicieli projektów oraz osoba lub zespół koordynujący jakość danych. Kluczowe jest także wsparcie finansów, controllingu i właścicieli biznesowych, aby Innovation Leads mogli nie tylko inspirować i rozwijać pomysły, lecz także pomagać organizacji wiarygodnie mierzyć ich efekty.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Program WINGS	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Kompleksowy, kaskadowy program warsztatowo-wdrożeniowy, który łączy rozwój kadry menedżerskiej w roli liderów proinnowacyjnych z bezpośrednią aktywizacją pracowników wszystkich szczebli, rozwijając ich praktyczne kompetencje w zakresie rozwiązywania realnych problemów operacyjnych organizacji. Struktura filarowa i proces: ■ Filar Liderski (Innovation Leadership): Warsztat stacjonarny połączony z późniejszą pracą własną pod okiem mentorów. Uczy menedżerów szukania rozwiązań zamiast barier w obszarze innowacji (przejsie od „nie da się” do „jak możemy to zrobić”). Uczestnicy przekładają zdobyte umiejętności na praktykę: tworzą konkretne plany działań innowacyjnych dla swoich zespołów i uczą się wspierać pracowników w wdrażaniu pomysłów jako mentorzy i opiekunowie projektów. coachów, sponsorów i facylitatorów zmian w zespołach poprzez warsztaty, sesje follow-up oraz cykliczny mentoring. ■ Filar „Train the Trainers”: Wyselekcjonowana grupa pracowników przechodzi intensywne kształcenie z zakresu metodyk innowacji, facylitacji i prowadzenia warsztatów. ■ Filar Wdrożeniowy: Cykl warsztatów prowadzone bezpośrednio przez wewnętrznych trenerów (Train the Trainers), podczas których interdyscyplinarne zespoły pracują nad rzeczywistymi wyzwaniami ze swoich obszarów biznesowych. Program skierowany do kadry menedżerskiej oraz zespołów operacyjnych Grupy Veolia, realizowany przy aktywnym wsparciu i zaangażowaniu Zarządu oraz ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to filar programu „In.On” budujący kulturę bezpieczeństwa psychologicznego, otwartości na błędy, samowystarczalności metodycznej oraz przełamywania silosów i oddolnego tworzenia usprawnień.	
EFEKTY / KPI	■ Rozwój przywództwa i kadry: Przygotowanie menedżerów do ról ambasadorów i sponsorów oraz szerokie, kaskadowe przeszkolenie pracowników na różnych szczeblach organizacji z zakresu metodyk innowacyjnych ■ Wewnętrzna sieć kompetencji: Zbudowanie samowystarczalnej sieci wykwalifikowanych wewnętrznych trenerów innowacji (Train the Trainers) ■ Wdrożenia operacyjne: Opracowanie, wdrożenie i skierowanie do dalszego rozwoju konkretnych rozwiązań usprawniających codzienne procesy i pracę w spółkach ■ Działania w zespołach: Wdrażanie planów Innovation Action Plan oraz wzrost liczby i jakości zgłaszanych usprawnień procesowych	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Trójfilarowa struktura: jednoczesny rozwój liderów, wewnętrznych trenerów oraz interdyscyplinarnych zespołów pracowniczych ■ Aktywny sponsoring i osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa na każdym etapie programu ■ Model Train the Trainers pozwalający na kaskadowanie wiedzy do szerokiego grona pracowników bez ciągłej zależności od dostawców zewnętrznych ■ Długofalowe wsparcie powarsztatowe (follow-up, mentoring) oraz rozliczanie z konkretnych planów działań (Action Plans)	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Innovation Champions	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Program realizowany wspólnie z zespołem Human Capital to sieć międzyfunkcyjnych liderów innowacji, których zadaniem jest tworzenie nowej wartości i realne wspieranie transformacji Orange. Ich rolą jest przeprowadzanie innowacji od pomysłu przez testowanie aż po implementację, priorytetyzowanie rozwiązań w oparciu o potrzeby klientów i trendy rynkowe oraz dzielenie się wiedzą dla skalowania dobrych praktyk. Program wzmacnia kompetencje przyszłości poprzez 6-miesięczny cykl rozwoju zakończony certyfikatem, współpracę z ekspertami i liderami oraz integrację z wewnętrznym i zewnętrznym ekosystemem innowacji.	
EFEKTY / KPI	■ 48 osób w 1 edycji Programu (maj – listopad 2026)	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Nadanie priorytetu Programowi i wsparcie ze strony Zarządu ■ Dedykowany budżet na program szkoleniowo-doradczy	
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NARZĘDZIA



IDEACJA (0–2 lata)	ROZWÓJ (2–5 lat)	AKCELERACJA (+5 lat)
Programy crowdsourcingowe	Repozytorium centralnych rozwiązań	Innowacje funkcją wsparcia

Programy crowdsourcingowe

NAZWA INICJATYWY	Inicjatywy pracownicze
FIRMA / BRANŻA	Diagnostyka S.A. Ochrona zdrowia (diagnostyka laboratoryjna) Diagnostyka+
OPIS ROZWIĄZANIA	Pomysł na innowacje i usprawnienia może zgłosić każdy pracownik spółki. Zgłoszenia oceniane są przez komisję, a rekomendowane do realizacji pomysły są uruchamiane w ramach standardowego procesu oceny inicjatyw projektowych. Uzupełnieniem jest system komunikacji wewnętrznej „Komunikacja dla Ciebie”, docierający do wszystkich pracowników spółki.
EFEKTY / KPI	■ Wzrost zaangażowania pracowników w zgłaszanie pomysłów usprawniających i innowacyjnych ■ Zwiększenie liczby wdrożonych usprawnień procesowych oraz inicjatyw innowacyjnych ■ Skrócenie czasu identyfikacji i wdrażania usprawnień dzięki ustrukturyzowanemu procesowi oceny inicjatyw ■ Wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na współpracy, partycypacji i ciągłym doskonaleniu
WARUNKI REPLIKACJI	1. Kultura organizacyjna wspierająca zaangażowanie pracowników – organizacja powinna promować otwartość na zgłaszanie pomysłów, doceniać inicjatywę pracowników oraz zapewniać przejrzyste zasady oceny zgłoszeń. 2. Transparentny proces oceny i wdrażania inicjatyw – niezbędne jest określenie jasnych kryteriów oceny pomysłów, powołanie zespołu lub komisji oceniającej oraz integracja z procesem zarządzania projektami lub usprawnieniami. 3. Skuteczna komunikacja wewnętrzna – organizacja powinna dysponować narzędziami umożliwiającymi komunikację z pracownikami, informowanie o wynikach naborów oraz promowanie wdrożonych inicjatyw i dobrych praktyk. 4. Zapewnienie zasobów do realizacji pomysłów – skuteczna replikacja wymaga wydzielenia czasu, odpowiedzialności organizacyjnej oraz środków finansowych umożliwiających wdrażanie rekomendowanych inicjatyw.
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Leonardo – platforma crowdsourcingowa	
FIRMA / BRANŻA	Polpharma Zakłady Farmaceutyczne Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Ogólnodostępna i widoczna dla wszystkich pracowników i pracowniczek platforma do zgłaszania pomysłów, z funkcjami społecznościowymi takimi jak: komentowanie, polubienia, share'owanie. Wyższa kadra, w tym Prezes, aktywnie komentuje zgłoszone pomysły, pomagając w ich rozwoju i stawiając przed pomysłodawcami wyzwania biznesowe; wdrożone pomysły są nagradzane podczas Gali Innowacji.	
EFEKTY / KPI	Healthcheck platformy: liczba pomysłów, liczba komentarzy, liczba odsłon; jakość zgłoszeń (stosunek zgłoszonych do tych, które przeszły pierwszą bramkę ocen); liczba wdrożeń; czas od zgłoszenia do wdrożenia; wpływ finansowy i niefinansowy wdrożonych pomysłów.	
WARUNKI REPLIKACJI	Wymaga zakupu lub własnego rozwoju platformy do zgłaszania pomysłów, bardzo intensywnej kampanii komunikacyjnej oraz stałego podtrzymywania zaangażowania pracowników i pracowniczek w zgłaszanie i rozwój pomysłów.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Program Pomysłomania	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Maspex FMCG	
OPIS ROZWIĄZANIA	Pomysłomania to systematyczny mechanizm oddolnych innowacji: każdy pracownik może zgłosić rozwiązanie na wskazane wyzwanie / potrzebę firmy poprzez wewnętrzny system, pomysł jest oceniany przez interdyscyplinarną Radę Pomysłomanii, a najlepsze rozwiązania są nagradzane i wdrażane. Program jest cykliczny (wyzwania pojawiają się co kwartał) i stanowi element szerszego ekosystemu innowacji Grupy Maspex. W opisanym modelu wszystkie informacje dotyczące Pomysłomanii, w tym formularz zgłoszeniowy, regulamin i zasady programu, są dostępne na wewnętrznym portalu Maspex. To właśnie intranet stanowił centralny punkt komunikacji i obsługi zgłoszeń.	
EFEKTY / KPI	■ Wzrost zaangażowania pracowników w działania innowacyjne ■ Zwiększenie liczby oddolnych inicjatyw i usprawnień procesowych ■ Budowanie świadomości innowacyjnej w organizacji ■ Wsparcie identyfikacji projektów o potencjale wdrożeniowym i biznesowym ■ Integracja pracowników wokół wspólnego celu rozwoju organizacji	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Jasno określony proces zgłaszania, oceny i wdrażania pomysłów ■ Transparentne kryteria oceny oraz informacja zwrotna dla uczestników ■ Dedykowani właściciele procesu i komisja oceniająca ■ System motywacyjny i docenianie autorów pomysłów ■ Kultura organizacyjna oparta na współpracy, otwartości i akceptacji eksperymentowania	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów □ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	LUXkreacja – Program Inicjatyw Propagacyjnych
FIRMA / BRANŻA	Grupa LUX MED Ochrona zdrowia 
OPIS ROZWIĄZANIA	To cykliczny program skierowany do wszystkich pracowników Grupy LUX MED, prowadzony za pośrednictwem platformy crowdsourcingowej LUXkreacja. Jego celem jest zwiększanie zaangażowania pracowników w bieżące wprowadzanie drobnych usprawnień, które poprawiają doświadczenia Pacjentów. Uzupełniany jest programem „SłuchaMY głosu Pacjenta”, w którym pracownicy odsłuchują zanonimizowane rozmowy pacjentów z call-center. W pierwszym okresie program koncentrował się na wzmacnianiu zaangażowania i współpracy. Nagradzano najlepsze pomysły na rozwiązania, wyłaniane w głosowaniu pracowników i oceniane przez organizatora. W odrębnej kategorii wyróżniano najciekawsze zrealizowane wdrożenia. Obecnie nacisk przeniesiono na wartość wdrażanych inicjatyw propagacyjnych. Nagrody otrzymuje pierwszych 50 zrealizowanych inicjatyw zakwalifikowanych jako usprawnienia o wysokim wpływie. O przyznaniu nagród decyduje Komitet Departamentu Doświadczeń Pacjenta.
EFEKTY / KPI	Efektem jest istotne wsparcie rozwoju kultury organizacyjnej skoncentrowanej na Pacjencie, które przekłada się na coroczny wzrost ilości i wartości wdrożeń małych inicjatyw poprawiających doświadczenie Pacjenta oraz systematycznie rosnący NPS (75,2 na koniec 2025 r.).
WARUNKI REPLIKACJI	Platforma crowdsourcingowa, na której pracownicy mogą zgłaszać, komentować i zapoznawać się z pomysłami / wdrożeniami, by je powielać w swoich obszarach bądź placówkach
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów □ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	IdeaBOX
FIRMA / BRANŻA	QEMETICA S.A. Przemysł 
OPIS ROZWIĄZANIA	Dedykowany proces systematycznego zbierania pomysłów innowacyjnych od pracowników grupy – od pierwszej inspiracji, przez dopracowanie koncepcji, aż po wdrożenie i nagrodę za zaangażowanie. Zgłoszenia trafiają do Liderów Innowacji w poszczególnych jednostkach biznesowych, którzy wybierają i prezentują je na Komitecie Innowacji. Proces obejmuje 5 etapów: zgłoszenie, rozwój i doprecyzowanie koncepcji, ocena i decyzja, realizacja i wdrożenie.
EFEKTY / KPI	Uporządkowanie procesu zgłaszania i rozwoju inicjatyw pracowniczych poprzez stworzenie jednolitej ścieżki od zgłoszenia pomysłu, wsparcie w jego dopracowaniu po ocenę i rozwój.
WARUNKI REPLIKACJI	Warunkiem wdrożenia rozwiązania jest stworzenie prostego i dostępnego procesu zgłaszania pomysłów, skuteczne zakomunikowanie go pracownikom oraz rozwijanie kultury innowacji. Organizacja powinna wyznaczyć osoby odpowiedzialne za wspieranie autorów pomysłów w poszczególnych obszarach biznesowych oraz zdefiniować transparentny proces obejmujący etapy rozwoju, oceny i podejmowania decyzji, tak aby uczestnicy od początku wiedzieli, jakie są możliwe ścieżki dalszego postępowania z ich inicjatywą.
HORYZONT	□ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Transformersi	
FIRMA / BRANŻA	Stoen Operator Sp. z o.o. Energetyka (dystrybucja)	
OPIS ROZWIĄZANIA	Inicjatywa otwarta dla wszystkich pracowników, umożliwiająca zgłaszanie pomysłów na innowacje w dowolnym obszarze działalności grupy. Najlepsze pomysły są nagradzane, a autorzy otrzymują wsparcie w promocji projektu przez Stoen Operator. Program wspiera kulturę innowacyjności i angażuje szerokie grono pracowników w proces tworzenia nowych rozwiązań. Powiązany jest coroczny konkurs „Superoperator”, wyróżniający najbardziej aktywnych i zaangażowanych pracowników.	
EFEKTY / KPI	■ Liczba zgłoszonych pomysłów innowacyjnych w danym roku ■ Odsetek pomysłów zakwalifikowanych do pilotażu ■ Liczba wdrożonych rozwiązań ■ Korzyści biznesowe wygenerowane przez wdrożone inicjatywy (PLN / rok)	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Wdrożenie transparentnego procesu zgłaszania, oceny i rozwoju pomysłów wraz z jasno określonymi kryteriami wyboru inicjatyw do dalszego procedowania ■ Stworzenie systemu motywacyjnego obejmującego nagrody, wyróżnienia oraz promocję najbardziej wartościowych pomysłów i ich autorów ■ Zapewnienie zasobów organizacyjnych i eksperckich wspierających autorów pomysłów w przygotowaniu analiz, pilotaży i wdrożeń	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów □ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

Repozytorium centralnych rozwiązań

NAZWA INICJATYWY	Strategic Pipeline Management	
FIRMA / BRANŻA	Adamed Pharma Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Inicjatywa wspiera podejmowanie decyzji na każdym etapie rozwoju produktu – od pomysłu do wdrożenia. Określa sposób oceny i zatwierdzania projektów, przypisuje odpowiedzialność poszczególnym zespołom oraz umożliwia regularną ocenę postępów, potencjału biznesowego i ryzyka. Dzięki temu firma może odpowiednio reagować na zmiany rynkowe, wykorzystywać nowe możliwości, takie jak wejście na kolejne rynki oraz podejmować decyzje o zakończeniu projektów, które nie spełniają założeń. Proces inicjuje Dział Marketingu Strategicznego, który ocenia potencjał biznesowy pomysłu i jego zgodność ze strategią firmy. Następnie przygotowywane są kolejne dokumenty projektowe, obejmujące m.in. harmonogram, koszty, ryzyka, koszty wytworzenia produktu. Na ich podstawie wykonywana jest analiza opłacalności (w oparciu o wskaźniki NPV, IRR, NPVR) będąca podstawą do podjęcia decyzji dotyczącej projektu. Kluczowe decyzje dotyczące uruchomienia projektu, zmian w budżecie lub harmonogramie, a także kontynuacji lub zakończenia prac podejmowane są trzy razy w roku przez grono decydentów reprezentujących obszary finansów, rozwoju biznesu, badań i rozwoju, działalności komercyjnej oraz produkcji. Dodatkowo raz w roku przeprowadzana jest kompleksowa ocena opłacalności całego portfela projektów rozwojowych.	
EFEKTY / KPI	Portfel zarządzany poprzez zbiór świadomych decyzji, a nie jako lista projektów przekładając się ostatecznie na lepszy rezultat przychodów do poniesionych nakładów na poziomie całego portfela oraz zwiększający odsetek projektów zakończonych wdrożeniem komercyjnym; ponad 50 równoległe prowadzonych projektów rozwojowych. Do oceny i podejmowania decyzji wykorzystywane są mierniki finansowe tj. NPV / IRR / NPVR oraz zmiany założeń (wolumen sprzedaży, ceny, koszty wytworzenia produktu) w trakcie rozwoju projektów oraz po wdrożeniu produktu.	

WARUNKI REPLIKACJI	Zdefiniowane bramki decyzyjne i kryteria (finansowe oraz jakościowe); jednoznaczny podział odpowiedzialności i decyzyjności; zaangażowanie najwyższego kierownictwa w cyklicznych przeglądach; dyscyplina świadomego zamykania projektów.
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Systemowe Zarządzanie Portfelem Wyzwań i Projektów Innowacyjnych	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Systemowy model kategoryzowania, pozyskiwania, finansowania, selekcji oraz monitorowania inicjatyw innowacyjnych i potrzeb operacyjnych w całej Grupie Veolia Polska, zapewniający spójność realizowanych projektów ze strategicznymi celami organizacji. Identyfikacja realnych problemów operacyjnych odbywa się poprzez cykliczne i do- rażne warsztaty z biznesem, kampanie crowdsourcingowe, scouting rynkowy (startu- py, partnerzy) oraz wytyczne regulacyjne i zarządcze. Zidentyfikowane wyzwania (opi- sane jako innovation briefs) oraz projekty trafiają do dedykowanej platformy IT. Służy ona jako jeden centralny rejestr agregujący całościowy pipeline innowacji, umożliwia- jący kategoryzację, priorytetyzację, obsługę inicjatyw i śledzenie ich statusów. Struktura i dwupoziomowe zarządzanie: ■ Dyrektor Innowacji (strategia, nadzór nad portfelem), Menedżer ds. Portfolio Inno- wacji (cykl życia projektów), Menedżer ds. Otwartych Innowacji (scouting i współ- praca z rynkiem) oraz Menedżer ds. Narzędzi, Procesów i Metod. ■ Poziom Lokalny i Właściciele Biznesowi: Lokalni Menedżerowie ds. Innowacji (łącznicy biznesowi monitorujący potrzeby w spółkach), Właściciele Biznesowi (precyzujący wyzwania i kryteria sukcesu) oraz Sieć Ekspertów Współpracujących. Portfel finansowany jest z połączonych środków centralnych i lokalnych, dotacji zewnętrznych oraz Ulgi B+R. Cele innowacyjne są zintegrowane z coroczną oceną pracowników (RPP). Inicjatywa buduje kulturę otwartości na wyzwania i przyzwyczają organizację do definiowania problemów biznesowych jako punktu wyjścia do poszu- kiwania innowacji oraz mierzenia twardych efektów.	
EFEKTY / KPI	■ Ustrukturyzowana baza i dopasowanie: Centralna baza priorytetowych wyzwań i projektów, zwiększająca trafność dopasowania poszukiwanych technologii do potrzeb spółek ■ Efektywność procesowa: Skrócenie czasu od identyfikacji problemu do urucho- mienia pilotażu oraz stała kontrola wskaźników portfela (business cases, przepro- wadzone pilotaże) ■ Efekty finansowe i ESG: Wartość pozyskanego dofinansowania, generowane oszczędności (PLN), korzyści z Ulgi B+R, zaoszczędzona energia oraz redukcja emisji CO² ■ Komercjalizacja: Liczba opracowanych produktów handlowych, podpisanych umów oraz przychody z nowych usług	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Wdrożenie jednego centralnego narzędzia systemowego (repozytorium IT) agregującego wyzwania (innovation briefs) oraz projekty innowacyjne ■ Wyznaczenie jasnej struktury ról (centralny nadzór + sieć Lokalnych Menedżerów i zaangażowanych Właścicieli Biznesowych) ■ Dywersyfikacja źródeł zasilania portfela oraz źródeł finansowania (środki własne, granty, ulga B+R) ■ Ustrukturyzowane kryteria oceny projektów, powiązanie innowacji z celami w arkuszach ocen (RPP) oraz przejrzyste raportowanie do Zarządu	
HORYZONT	☒ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☐ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

Innowacje funkcją wsparcia

NAZWA INICJATYWY	BU Future / QEMETICA Future	
FIRMA / BRANŻA	QEMETICA S.A. Przemysł	
OPIS ROZWIĄZANIA	Nowa jednostka biznesowa w grupie, powołana w listopadzie 2025 r. Tworzy przestrzeń, w której innowacje spotykają się z przemysłem – łączy naukę, spin-offy i technologię z wyzwaniami sektora chemicznego, we współpracy z naukowcami i inżynierami. Pomysły trafiają nie tylko od zespołów QEMETICA, ale też z uczelni, instytutów badawczych i środowisk startupowych; dostępny jest ogólnodostępny formularz zgłoszeniowy dla pomysłów i technologii na stronie QEMETICA Future. Jednostka działa w oparciu o jasno zdefiniowany podział kompetencji i odpowiedzialności, obejmujący zespoły techniczne, zespoły odpowiedzialne za rozwój nowych produktów i przedsięwzięć biznesowych oraz obszar współpracy i relacji z partnerami zewnętrznymi. Taka struktura umożliwia równoległe rozwijanie technologii, ocenę potencjału biznesowego projektów oraz budowanie relacji z ekosystemem nauki, startupów i partnerów przemysłowych.	
EFEKTY / KPI	Stworzenie wyspecjalizowanej jednostki skoncentrowanej na budowie nowych silników wzrostu, pozyskiwaniu innowacji z rynku oraz rozwijaniu współpracy z ekosystemem nauki, startupów i partnerów technologicznych.	
WARUNKI REPLIKACJI	Warunkiem wdrożenia rozwiązania jest wydzielenie dedykowanej funkcji lub zespołu odpowiedzialnego za rozwój innowacji i nowych kierunków wzrostu, działającego w dłuższym horyzoncie czasowym i z większą gotowością do podejmowania ryzyka niż jednostki biznesowe skupione na bieżącej działalności. Organizacja powinna również stworzyć mechanizmy współpracy z zewnętrznym ekosystemem innowacji oraz kanały pozyskiwania pomysłów spoza firmy.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	CEE Innovation	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Współpraca w ramach CEE Innovation to międzynarodowa inicjatywa w strukturach Veolii, ukierunkowana na ustrukturyzowaną wymianę wiedzy, doświadczeń oraz dojrzałych rozwiązań innowacyjnych pomiędzy spółkami z regionu Europy Środkowo-Wschodniej (CEE). Głównym celem programu jest przyspieszenie wdrożeń poprzez mechanizm Copy & Adapt (skalowanie i adaptacja sprawdzonych projektów z innych rynków zamiast ponownego „odkrywania koła”). Sercem inicjatywy jest dedykowana platforma cyfrowa, która służy jako centralny rejestr i agregator inicjatyw innowacyjnych w regionie CEE. Platforma umożliwia: ■ przeglądanie bazy zrealizowanych i trwających projektów innowacyjnych, ■ śledzenie aktualnego statusu i stopnia dojrzałości poszczególnych inicjatyw, ■ bezpośrednie zgłaszanie zainteresowania chęcią replikacji konkretnego rozwiązania w lokalnej spółce. Inicjatywa łączy zespoły ds. innowacji oraz liderów biznesowych ze spółek Veolii w regionie CEE, tworząc sieć ekspertów dzielących się wiedzą techniczną i wdrożeniową. Promuje międzynarodową synergię, otwartość na czerpanie z dobrych praktyk innych jednostek oraz kulturę efektywnego dzielenia się wiedzą (knowledge sharing).	
EFEKTY / KPI	■ Liczba projektów pomyślnie zaadaptowanych i przeniesionych z innych krajów regionu CEE ■ Redukcja czasu i kosztów przygotowania projektów dzięki wykorzystaniu gotowych Proof of Concept z innych spółek ■ Liczba zgłoszeń zainteresowania i nawiązanych interakcji między spółkami w regionie	

WARUNKI REPLIKACJI	■ Inwentaryzacja dojrzałych projektów innowacyjnych i rozwiązań operacyjnych w poszczególnych spółkach / krajach oraz ujednolicenie ich opisów według wspólnego standardu (np. w oparciu o poziom dojrzałości technologicznej TRL) ■ Wypracowanie porozumienia liderów biznesowych oraz jasnej polityki dzielenia się wiedzą (knowledge sharing) i adaptacji sprawdzonych konceptów zamiast ponownego „odkrywania koła” ■ Wdrożenie wspólnego, intuicyjnego narzędzia IT do rejestracji projektów i śledzenia postępów w ich realizacji na poziomie międzynarodowym lub całej Grupy ■ Przyjęcie czytelnej metodyki oceny dojrzałości projektów udostępnianych do adaptacji. ■ Promowanie postawy Copy & Adapt w celach menedżerskich i kulturze organizacyjnej ■ Zapewnienie wsparcia autorów oryginalnego projektu w procesie przekazywania know-how do nowej jednostki
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Sieć centrów i laboratoriów	
FIRMA / BRANŻA	Uniwersytet SWPS Szkolnictwo wyższe	
OPIS ROZWIĄZANIA	Sieć centrów badawczych i badawczo-wdrożeniowych stanowi trzon zaawansowanej działalności naukowej Uniwersytetu SWPS i umożliwia realizację projektów o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Inicjatywy powoływania nowych jednostek mają charakter oddolny – tworzone są jako forma organizacji zespołów badawczych, które zdefiniowały już swoją ścisłą specjalizację, dysponują finansowaniem, własnym portfolio projektów oraz odpowiednimi kompetencjami. Proces tworzenia jest ustandaryzowany: wymaga konsultacji agencji z Działem Strategii i Rozwoju Nauki, a następnie oficjalnej zgody Rady Instytutu i Zarządu. Obecnie na Uczelni funkcjonuje 35 centrów badawczych i badawczo-wdrożeniowych (ponad 300 osób aktywnych w centrach z ok. 500 zatrudnionych w pionie akademickim). Działalność tych centrów jest na bieżąco monitorowana poprzez sprawozdania roczne oraz dogłębną ewaluację co 4 lata, warunkującą kontynuację działalności lub zmianę agencji.	
EFEKTY / KPI	35 centrów, ponad 300 osób aktywnych z ok. 574 zatrudnionymi w pionie akademickim.	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Ustandaryzowany proces tworzenia centrum: konsultacje agencji z Działem Strategii i Rozwoju Nauki, uzyskanie zgody Rady Instytutu oraz Zarządu ■ Monitorowanie działalności centrów poprzez coroczne sprawozdania oraz ewaluację co 4 lata, po której zapada decyzja o kontynuacji, zmianie agencji lub wycofaniu centrum ■ Zapewnienie dedykowanego ekosystemu wsparcia – współpraca centrów m.in. z Działem Strategii i Rozwoju Nauki (wsparcie w procesie zakładania, ewaluacji i planowania rozwoju centrum), Centrum Transferu Wiedzy (wspiera realizację zadań związanych z ochroną własności intelektualnej i komercjalizacji wyników badań naukowych i efektów działalności artystycznej), Działem Projektów Rozwojowych i Działem Badań Naukowych (w zakresie pozyskiwania i prawidłowego wykorzystywania środków na realizację projektów rozwojowych, badawczych i wdrożeniowych) ■ Jasne zasady udostępniania aparatury badawczej i przestrzeni laboratoryjnej pomiędzy różnymi zespołami	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

DEDYKOWANA STRUKTURA I PROCESY

IDEACJA (0–2 lata)	ROZWÓJ (2–5 lat)	AKCELERACJA (+5 lat)
Struktura i role	Proces zarządzania innowacjami	Strategiczne podejście do funkcji R&D&I

Struktura i role

NAZWA INICJATYWY	Liderzy Innowacji (rola)
FIRMA / BRANŻA	QEMETICA S.A. Przemysł 
OPIS ROZWIĄZANIA	Przedstawiciele jednostek biznesowych pełnią funkcję pierwszego kontaktu dla pracowników zgłaszających innowacyjne pomysły. Każda jednostka biznesowa posiada jednego Lidera Innowacji, który odpowiada za koordynację działań innowacyjnych w swoim obszarze. Liderzy wspierają pracowników w rozwijaniu zgłoszonych koncepcji, pomagają poruszać się po procesie innowacyjnym oraz dbają o przepływ informacji pomiędzy autorami pomysłów a organizacją. Odpowiadają za agregowanie i wstępną ocenę / selekcję pomysłów w swoich jednostkach oraz prezentację wybranych inicjatyw na Komitecie Innowacji.
EFEKTY / KPI	Stworzenie sieci Liderów Innowacji pełniących rolę łącznika pomiędzy pracownikami, jednostkami biznesowymi oraz organami decyzyjnymi odpowiedzialnymi za innowacje. Model usprawnia identyfikację, rozwój i selekcję pomysłów oraz zapewnia efektywny przepływ informacji między organizacją a Komitetem Innowacji i Zarządem.
WARUNKI REPLIKACJI	Zbudowanie sieci Liderów Innowacji posiadających odpowiednią wiedzę biznesową, organizacyjną i techniczną oraz jasno określone kompetencje. Najlepsze efekty daje wyznaczenie osób z potencjałem do rozwijania innowacji, które jednocześnie dobrze znają procesy, technologie i specyfikę działalności danego obszaru biznesowego. Dzięki temu Liderzy mogą pełnić nie tylko rolę koordynatorów procesu, ale również ekspertów wspierających wstępną ocenę potencjału technologicznego i biznesowego zgłaszanych pomysłów. Liderzy powinni być nominowani przez kierownictwo jednostek biznesowych i posiadać odpowiednie umocowanie organizacyjne do współpracy z pracownikami oraz reprezentowania inicjatyw innowacyjnych na dalszych etapach procesu. Kluczowe jest również zdefiniowanie przejrzystych zasad funkcjonowania procesu, kryteriów oceny pomysłów i podejmowania decyzji przez Komitet Innowacji, a także aktywne zaangażowanie Zarządu i innych osób decyzyjnych.
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Komitet Innowacji	
FIRMA / BRANŻA	QEMETICA S.A. Przemysł	
OPIS ROZWIĄZANIA	Ciało, przed którym Liderzy Innowacyjności prezentują nowe innowacje i postępy w projektach. Członkowie Komitetu (w tym przedstawiciele Zarządu) oceniają i podejmują decyzje w sprawie projektów, w tym o przyznaniu centralnego finansowania na dalsze etapy rozwoju wybranych inicjatyw innowacyjnych. W skład Komitetu wchodzi sześć osób: Prezes Zarządu, dwóch Członków Zarządu oraz dyrektorzy odpowiedzialni za obszary technologii, rozwoju biznesu i strategii grupy. Komitet obraduje cyklicznie, zapewniając regularny przegląd portfela projektów innowacyjnych. Decyzje dotyczące finansowania podejmowane są indywidualnie dla każdego projektu, z uwzględnieniem jego potencjału biznesowego, stopnia dojrzałości oraz zgodności z kierunkami strategicznego rozwoju grupy.	
EFEKTY / KPI	Jeden z celów strategii korporacyjnej 2024–2029: 10 aplikacji patentowych do 2026 r.; większy zwrot z innowacji do 2029 r.	
WARUNKI REPLIKACJI	Silne wsparcie Zarządu, formalny komitet decyzyjny oraz sieć liderów innowacji w organizacji. Liderzy pełnią rolę łącznika między pracownikami a decydentami, pomagając identyfikować, rozwijać i skutecznie prezentować pomysły do dalszej oceny i finansowania.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Komitet Innowacji	
FIRMA / BRANŻA	Grupa LUX MED Ochrona zdrowia	
OPIS ROZWIĄZANIA	Organ decyzyjny odpowiedzialny za wybór i priorytetyzację inicjatyw innowacyjnych, alokację dedykowanego budżetu na rozwój i pilotaże, wyznaczanie sponsorów biznesowych, akceptację ryzyka eksperymentów oraz podejmowanie decyzji o przejściu do etapu wdrożenia, przy jednoczesnym nadzorze nad portfolio innowacji i zgodnością działań z priorytetami strategicznymi. Sponsorem Komitetu jest Dyrektor Strategii i Transformacji. W pracach Komitetu uczestniczą przedstawiciele Zarządu i kluczowych obszarów biznesowych. Komitet współpracuje z właścicielami biznesowymi inicjatyw i ekspertami merytorycznymi, którzy dostarczają wynik analiz, badań i eksperymentów wspierających proces decyzyjny.	
EFEKTY / KPI	Dzięki finansowaniu rozwoju i pilotaży zwiększyła się liczba wdrożeń rozwiązań i inicjatyw wykorzystujących AI i nowe technologie. W tym rozwijanej wewnętrznie innowacji przełomowej.	
WARUNKI REPLIKACJI	Dojrzałość w procesie oceny potencjału innowacji i definiowania zakresu pilotaży oraz dedykowany budżet.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Lokalni managerowie innowacji
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne 
OPIS ROZWIĄZANIA	Dedykowana sieć Lokalnych Menedżerów ds. Innowacji osadzonych w spółkach operacyjnych Grupy Veolia Polska, stanowiąca bezpośredni pomost pomiędzy biznesem lokalnym a Centralnym Departamentem Innowacji. W każdej spółce wyznaczona jest jedna osoba pracująca w pełnym wymiarze czasu pracy (100% FTE) na tym stanowisku. Menedżerowie łączą dogłębną znajomość specyfiki operacyjnej swojego zakładu z realizacją celów strategicznych całej Grupy. Identyfikacja potrzeb: mapowanie wyzwań operacyjnych spółki i przekładanie ich na zapotrzebowanie na nowe technologie / procesy. Animowanie inicjatyw: angażowanie kadr do zgłaszania pomysłów (np. Potęga Małych Zmian, crowdsourcing) i ich wstępna weryfikacja. Facylitacja wdrożeń: prowadzenie testów (Proof of Concept) na obiektach spółki we współpracy z centralą. Skalowanie i re-use: przekazywanie udanych wdrożeń do centralnego portfela oraz adaptacja rozwiązań z innych spółek (Copy & Adapt, CEE Innovation Hubgrade). Kultura: przełamywanie silosowości i budowanie poczucia sprawczości – innowacje wynikają z realnych potrzeb operacyjnych, a nie odgórnych nakazów centrali.
EFEKTY / KPI	Liczba i status projektów: liczba zainicjowanych pomysłów, prowadzonych pilotaży (PoC) oraz wdrożeń produkcyjnych w spółce. Wynik finansowy: sumaryczne przychody wygenerowane przez nowe produkty / usługi oraz mierzalne oszczędności kosztowe osiągnięte dzięki wdrożonym innowacjom procesowym. Wskaźniki ESG (Strategia Zrównoważonego Rozwoju): mierzalny wpływ wdrożonych rozwiązań na dekarbonizację (redukcja CO₂) oraz efektywność energetyczną. Aktywizacja organizacji: liczba pracowników włączonych w procesy innowacyjne (udział w warsztatach, zgłoszenia na platformach crowdsourcingowych, zaangażowanie w programy rozwojowe). Wsparcie kompetencyjne: wsparcie udzielone Właścicielom Biznesowym w przygotowaniu business case'ów oraz przejście projektów przez audyty technologiczne.
WARUNKI REPLIKACJI	■ Formalne umocowanie roli Lokalnego Menedżera ds. Innowacji w strukturze danej spółki / jednostki operacyjnej ■ Zapewnienie stałego wsparcia, narzędzi i metodyk pracy ze strony Centralnego Departamentu Innowacji ■ Regularny networking i cykliczne spotkania sieciowe Menedżerów w celu wymiany wiedzy i doświadczeń ■ Włączenie celów proinnowacyjnych i wdrożeniowych do indywidualnych zakresów odpowiedzialności / RPP
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Dział Zarządzania Innowacjami
FIRMA / BRANŻA	Grupa Maspex FMCG 
OPIS ROZWIĄZANIA	Centralna jednostka odpowiedzialna za innowacje w Grupie Maspex, inicjująca i koordynująca projekty innowacyjne wraz z dyrektorami poszczególnych business unitów (angażowanie pracowników w projekty międzydziałowe). Zajmuje się też szukaniem zewnętrznych źródeł dofinansowania. Każdy dział ma centralnie przyznawane środki na projekty innowacyjne, zatwierdzane w ramach CAPEX; cele na innowacje wyznaczone są w Strategii Zrównoważonego Rozwoju. Dział organizuje szkolenia, warsztaty kreatywne i wizyty studyjne u partnerów technologicznych, zarządza zgłoszeniami patentowymi oraz wspiera kulturę innowacji poprzez promowanie i wyróżnianie projektów oraz zespołów innowatorów.

EFEKTY / KPI	Liczba realizowanych projektów oraz wskaźniki finansowe; raportowanie na cyklicznych spotkaniach zespołów projektowych, wspierane systemem do zarządzania projektami.
WARUNKI REPLIKACJI	■ Centralny dział odpowiedzialny za zarządzanie innowacjami z mandatem do koordynowania działań między jednostkami biznesowymi ■ Dedykowany budżet na projekty innowacyjne oraz formalne uwzględnienie innowacji w procesie planowania strategicznego i inwestycyjnego ■ Zaangażowanie kadry menedżerskiej oraz współpraca międzydziałowa przy realizacji projektów ■ Jasno określone cele, odpowiedzialności i procesy decyzyjne dotyczące portfela innowacji. ■ Narzędzia do monitorowania projektów, raportowania postępów oraz pomiaru efektów biznesowych ■ Kompetencje w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego dla projektów innowacyjnych
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

Proces zarządzania innowacjami

NAZWA INICJATYWY	Wstępna ocena
FIRMA / BRANŻA	Adamed Pharma Farmacja 
OPIS ROZWIĄZANIA	Proces wstępnej, teoretycznej oceny pomaga szybko zidentyfikować pomysły o największym potencjale biznesowym i skierować do nich zasoby rozwojowe. Zgłoszenia pochodzące z różnych źródeł – w tym platformy do zgłaszania pomysłów Idea Box – analizuje Dział Marketingu Strategicznego, oceniając ich zgodność ze strategią firmy oraz szanse rynkowe. Dla najbardziej obiecujących inicjatyw przygotowywana jest karta prenominalacji obejmująca m.in. założenia projektu, koszty, harmonogram, ryzyko, docelowe rynki, koszt wytworzenia produktu i prognozy sprzedaży. Proces przygotowania założeń projektowych bazuje na wykorzystaniu doświadczenia z wcześniej zrealizowanych lub trwających projektów na zasadzie wykorzystania benchmarków, co pozwala na szybkie zbudowanie strategii. Dzięki temu firma może skupić się na projektach o największych szansach powodzenia i ograniczyć inwestycje w pomysły o niskim potencjale.
EFEKTY / KPI	Wyższy udział wartościowych pomysłów przechodzących do kolejnych etapów oceny; krótszy czas i koszt selekcji pomysłów; alokacja zasobów do projektów o najwyższym potencjale; ograniczenie kosztów projektów zamykanych na późniejszych etapach dzięki ich wcześniejszej weryfikacji (logika „fail fast” przy niskim zaangażowaniu zasobów).
WARUNKI REPLIKACJI	Jednolity, obiektywny model oceny (karty scoringowe, benchmarki kosztowe, ocena ryzyka); komórka odpowiedzialna za porządkowanie i ocenę zgłoszeń niezależnie od ich źródła; powiązanie kryteriów oceny ze strategią firmy; dostęp do danych rynkowych i kosztowych; kultura akceptacji wczesnego zamykania pomysłów.
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Proces zarządzania innowacjami i proces współpracy zewnętrznej
FIRMA / BRANŻA	Grupa LUX MED Ochrona zdrowia 

OPIS ROZWIĄZANIA	Program innowacji, w którym pracownicy i pracowniczki zgłaszają pomysły w trzech obszarach: rozwój portfolio produktów i usług, efektywność organizacji oraz ograniczanie wpływu na środowisko. Uzupełnieniem są kwartalne wyzwania obszarowe, w których przez dwa miesiące zbierane są pomysły na konkretne potrzeby biznesowe. Kryteria oceny obejmują: zgodność ze strategią, wartość dla organizacji, klientów lub pracowników, nakłady, ROI, wykonalność, ryzyka i innowacyjność. Już na wstępie zapada decyzja, czy temat rozwijać wewnętrznie, czy poprzez współpracę zewnętrzną. Program Open Innovation porządkuje współpracę ze startupami, uczelniami i partnerami technologicznymi. Proces obejmuje zgłoszenie, ocenę wstępną, NDA, ocenę biznesową i formalną, decyzję komitetową, pilotaż oraz ewaluację. Celem jest przejście od incydentalnej, manualnej współpracy do powtarzalnego, mierzalnego i audytowalnego modelu z jednym źródłem prawdy dla statusów, decyzji, dokumentów i KPI.
EFEKTY / KPI	KPI procesu: liczba pomysłów na kolejnych etapach procesu, współczynnik konwersji pomysł → pilotaż → wdrożenie, średni czas do wdrożenia, liczba wyzwań obszarowych, liczba zaangażowanych osób, liczba wdrożonych rozwiązań, korzyści finansowe i niefinansowe oraz struktura portfela według horyzontów innowacji. KPI Open Innovation: liczba zgłoszeń startupów, uczelni i partnerów technologicznych, liczba przeprowadzonych ocen wstępnych, liczba podpisanych NDA, liczba ocen biznesowych i formalnych, liczba decyzji GO / NO-GO / PIVOT, liczba uruchomionych pilotaży i PoC, współczynnik konwersji zgłoszenie → pilotaż → dalsza współpraca, średni czas od zgłoszenia do decyzji / startu pilotażu, kompletność dokumentacji na brankach procesu, liczba aktywnych partnerstw zewnętrznych, wartość biznesowa pilotaży oraz liczba rozwiązań skalowanych po zakończeniu pilotażu.
WARUNKI REPLIKACJI	Proces zarządzania: wymaga zdefiniowanego procesu stage-gate, właścicieli biznesowych, kryteriów oceny, platformy do zbierania pomysłów, zespołu koordynującego oraz dostępu do ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku współpracy zewnętrznej potrzebne są dodatkowo zasady scoutingu, oceny partnerów, ścieżka współpracy ze startupami, uczelniami i dostawcami oraz procedury prawne i zakupowe umożliwiające szybkie PoC. Dla programu Open Innovation warunkiem replikacji jest przygotowanie standardowego modelu współpracy z partnerami zewnętrznymi: jasnych zasad przyjmowania zgłoszeń, kwalifikacji i priorytetyzacji szans, ścieżki oceny biznesowej i formalnej, procedur NDA, ochrony IP, RODO, cyberbezpieczeństwa, compliance i zakupów. Niezbędne są również zdefiniowane role właściciela biznesowego, sponsora, koordynatora OI oraz funkcji opiniujących, wspólne bramki decyzyjne, szablony dokumentów, KPI pilotażu i jedno miejsce monitorowania statusów. Kluczowe jest szybkie przechodzenie od scoutingu do PoC oraz zapewnienie, że współpraca zewnętrzna jest zarządzana portfelowo, a nie jako zbiór pojedynczych, incydentalnych kontaktów.
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Szybka Ścieżka Innowacji
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne 
OPIS ROZWIĄZANIA	Szybka Ścieżka Innowacji to ustrukturyzowany, etapowy proces przechodzenia od pomysłu do wdrożenia, prowadzony pod opieką Departamentu Innowacji. Celem inicjatywy jest sprawne testowanie i rozwijanie koncepcji oraz transfer zweryfikowanych rozwiązań na rynek lub wdrażanie ich w działalności operacyjnej. Dwie ścieżki walidacji: ■ Ścieżka A (Szybka Walidacja): dla prostych koncepcji, które po krótkiej analizie są gotowe do bezpośredniego pilotażu i wdrożenia. ■ Ścieżka B (Pełna Walidacja): dla bardziej złożonych pomysłów, przechodzących przez pełny cykl Inkubacji oraz Rozwoju (obejmujący fazy PoC, prototypu / MVP oraz pilotażu). Bramki decyzyjne: Przejście do każdego kolejnego etapu wymaga weryfikacji w punktach kontrolnych (B1, B2, B3), gdzie podejmowane są decyzje o kontynuacji, zmianie kierunku lub zatrzymaniu prac (GO / PIVOT / NO-GO).

	Struktura i role: Proces angażuje Pomysłodawcę / Lidera Wdrożenia, wspieranego przez Departament Innowacji, Lokalnych Menedżerów, Ekspertów oraz Sponsora i Właściciela Biznesowego odpowiedzialnego za ewaluację i odbiór. : Inicjatywa promuje podejście fail fast na wczesnych etapach oraz minimalizację ryzyka poprzez testowanie rozwiązań w małej skali przed ich pełnym wdrożeniem
EFEKTY / KPI	■ Efektywność i oszczędności: redukcja pracochłonności procesów, zaoszczędzona energia elektryczna i ciepła (MWh / rok) oraz spadek emisji (CO2-kt) ■ Dynamika portfela: liczba rozwiniętych konceptów, pomyslnie zrealizowanych pilotaży oraz wdrożonych rozwiązań ■ Wskaźniki finansowe: wartość pozyskanego dofinansowania zewnętrznego oraz oszczędności finansowych (PLN)
WARUNKI REPLIKACJI	■ Wdrożenie jasnego, etapowego procesu (Inkubacja → Rozwój → Wdrożenie) z wyznaczonymi bramkami decyzyjnymi ■ Zapewnienie elastycznego podziału na ścieżkę szybką (dla prostych rozwiązań) oraz pełną (dla złożonych projektów) ■ Dedykowany nadzór i wsparcie merytoryczne ze strony centralnego zespołu ds. innowacji. Włączenie Właściciela Biznesowego i Sponsora w proces decyzyjny od pierwszych etapów walidacji
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Szybka ścieżka
FIRMA / BRANŻA	Stoen Operator Sp. z o.o. Energetyka (dystrybucja) 
OPIS ROZWIĄZANIA	Szybka ścieżka to uproszczony i ustrukturyzowany mechanizm podejmowania decyzji dotyczących inicjatyw innowacyjnych, którego celem jest skrócenie czasu od identyfikacji potrzeby biznesowej do uruchomienia projektu. Proces rozpoczyna się od zgłoszenia wyzwania operacyjnego, technologicznego lub strategicznego, a następnie pomysł poddawany jest równoległej ocenie przez zespoły odpowiedzialne za badania, rozwój i innowacje oraz pozyskiwanie finansowania. Analizowana jest wykonalność rozwiązania, zgodność ze strategią organizacji, potencjalna wartość biznesowa, poziom ryzyka, możliwości skalowania oraz dostępność źródeł finansowania. Następnie inicjatywa trafia do Rady ds. Innowacji, która ocenia jej strategiczne dopasowanie i zasadność dalszego procedowania, natomiast projekty o wysokiej złożoności technologicznej lub znaczącym wpływie inwestycyjnym podlegają dodatkowej weryfikacji eksperckiej. W zależności od charakteru przedsięwzięcia uruchamiany jest proces pozyskania finansowania zewnętrznego lub eskalacja do struktur grupy kapitałowej w celu wykorzystania dostępnych kompetencji, zasobów i synergii. Model ten pozwala szybko identyfikować inicjatywy o najwyższym potencjale wdrożeniowym, ograniczać ryzyko inwestycyjne oraz efektywnie alokować zasoby na projekty wspierające transformację energetyczną, cyfryzację i rozwój nowoczesnej infrastruktury sieciowej.
EFEKTY / KPI	■ Średni czas od zgłoszenia potrzeby biznesowej do decyzji GO / NO-GO / dalsza analiza. ■ Liczba inicjatyw przeprocesowanych w trybie szybkiej ścieżki ■ Odsetek inicjatyw zakwalifikowanych do realizacji, pilotażu lub dalszej analizy ■ Odsetek inicjatyw, dla których zidentyfikowano źródło finansowania zewnętrznego lub koncernowego ■ Liczba projektów eskalowanych na poziom koncernu E.ON ■ Liczba projektów wymagających dodatkowej oceny Rady ds. Technicznych ■ Liczba inicjatyw odrzuconych na wczesnym etapie z jasno udokumentowanym uzasadnieniem

WARUNKI REPLIKACJI	■ Wdrożenie formalnej ścieżki szybkiego podejmowania decyzji obejmującej jasno zdefiniowane etapy oceny pomysłu, rolę decyzyjną oraz kryteria GO / NO-GO ■ Powołanie interdyscyplinarnego zespołu oceniającego, łączącego kompetencje biznesowe, techniczne, finansowe i innowacyjne, zdolnego do równoległej oceny wykonalności projektu, jego wartości biznesowej oraz możliwości finansowania ■ Zapewnienie dostępu do źródeł finansowania innowacji, w tym kompetencji w zakresie pozyskiwania grantów krajowych i europejskich, przygotowywania wniosków projektowych oraz budowania business case dla inicjatyw wymagających finansowania wewnętrznego lub zewnętrznego ■ Wdrożenie systemu monitorowania postępów i raportowania efektów, obejmującego harmonogramy, kamienie milowe, ryzyka oraz korzyści biznesowe
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☐ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

Strategiczne podejście do funkcji R&D&I

NAZWA INICJATYWY	Orange Innovation Poland – Orange R&D	
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT	
OPIS ROZWIĄZANIA	Orange Innovation Poland (OIP) jest dedykowanym zespołem ds. innowacji w Orange Polska, formalnie umiejscowionym w strukturze Sieci i Technologii, stanowiącym zaplecze badawczo-rozwojowe dla całej spółki. Zatrudnia ok. 300 ekspertów, w 100% zaangażowanych na dedykowane projekty i programy badawcze na rzecz Orange Polska, często przy współpracy z Grupą. Specjalizacja OIP rozciąga się na obszary takiej jak data & AI, cybersecurity, wirtualizacja sieci, technologie ICT, dual use, smart industry czy cloud orchestration. Równocześnie OIP stanowi część międzynarodowej struktury Orange Innovation, w której ok. 5000 osób dostarcza innowacyjne rozwiązania na rzecz całej grupy Orange – pełni więc funkcję krajowego huba transferu innowacji między Orange Polska a globalnymi zasobami grupy. W ramach OIP realizowane są 4 programy rozwijające innowacyjne rozwiązania przy współpracy i na rzecz biznesu Orange Polska: Inkubator Orange Innovation, Orange Fab, Co-development z Klientami (wspólnie z B2B) oraz Innovation Champions (wspólnie z Human Capital). OIP odpowiada również za zarządzanie, monitoring i raportowanie projektów innowacyjnych na poziomie Orange Polska budując Roadmapę Innowacji, natomiast realizacją poszczególnych inicjatyw zajmują się właściciele biznesowi w odpowiednich funkcjach firmy.	
EFEKTY / KPI	■ 300 polskich badaczy i ekspertów ■ Ponad 20 lat doświadczenia ■ 15 partnerów akademickich i naukowych w kraju ■ Ponad 40 zgłoszeń patentowych w kraju (24 patenty udzielone) oraz 11 000 patentów uzyskanych w Grupie Orange.	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Firma musi mieć skalę biznesu i złożoność technologiczną oferty, które uzasadnią powołanie osobnej struktury innowacji ■ Akceptacja i przyzwoleń Zarządu na inwestycje w innowacje (budżet) i przestrzeń na eksperymentowanie – decyzja długookresowa ■ Zdefiniowana rola R&D w firmie i produktów, które przekazuje do biznesu ■ Konsensus w organizacji wobec celów i mierników sukcesu – co taka struktura ma dostarczać, jakich efektów się spodziewamy ■ Dedykowane zasoby eksperckie (full time)	
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Pion Rozwoju Biznesu i R&D	
FIRMA / BRANŻA	Adamed Pharma Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	Dedykowana jednostka badawczo-rozwojowa odpowiedzialna za rozwój produktów z wartością dodaną, stanowiących kluczowy obszar działalności Adamed Pharma. Zarządza planowaniem, inicjowaniem i realizacją projektów rozwojowych, od identyfikacji potrzeb rynkowych po wprowadzenie produktu na rynek. Około 200 specjalistów z obszarów badań i rozwoju, technologii oraz zarządzania projektami pracuje w modelu projektowym, co pozwala efektywnie wykorzystywać zasoby. Dyrektor pionu jest członkiem Zarządu Adamed Pharma, co podkreśla strategiczne znaczenie rozwoju innowacyjnych produktów. Jednostka badawczo-rozwojowa ściśle współpracuje z Działem Marketingu Strategicznego oraz wewnętrznymi interesariuszami, zapewniając płynne przejście projektów przez kolejne etapy rozwoju i komercjalizacji.	
EFEKTY / KPI	Prowadzenie równoległe ponad 50 projektów rozwojowych. Miary efektywności: efektywna realizacja projektowych kamieni milowych, wysoka liczba nowych wdrożeń oraz zgłoszeń patentowych, wysoki poziom świadomości organizacji o realizowanych projektach (gotowość do komercjalizacji po stronie sprzedaży i produkcji).	
WARUNKI REPLIKACJI	Krytyczna masa wyspecjalizowanych kompetencji naukowo-technicznych; umocowanie funkcji na poziomie Zarządu; projektowy model pracy z alokacją zasobów (roboczo-godzinny); zdefiniowany proces współpracy i przekazania do produkcji oraz sprzedaży; stabilne, wieloletnie finansowanie prac rozwojowych.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Dział Badań i Zrównoważonego Rozwoju (B+R) jako Centrum finansowania innowacji 360°	
FIRMA / BRANŻA	Diagnostyka S.A. Ochrona zdrowia (diagnostyka laboratoryjna)	
OPIS ROZWIĄZANIA	Inicjatywa ta polega na pełnej konsolidacji i integracji wszystkich mechanizmów finansowania innowacji (zarówno publicznych, jak i podatkowych) wewnątrz jednej jednostki merytorycznej – Działu Badań i Zrównoważonego Rozwoju (B+ZR). W klasycznym modelu biznesowym działania te są rozproszone: księgowość rozlicza ulgę B+R, dział HR stara się wdrożyć 50% koszty uzyskania przychodów (KUP), a dział projektów lub zewnętrzni konsultanci piszą wnioski o dotacje. Powoduje to chaos dokumentacyjny, luki w ewidencji czasu pracy i utratę setek tysięcy złotych z powodu braku komunikacji. Przeniesienie tych kompetencji bezpośrednio do Działu B+ZR tworzy synergię 360°: 1. Sito projektowe: Każdy nowy pomysł techniczny lub produktowy jest od razu oceniany pod kątem szans na dotację (np. Ścieżka SMART z FENG). 2. Operacje dotacyjne: Dział B+ZR koordynuje opracowanie wniosków o dofinansowanie, a następnie precyzyjnie rozlicza projekty. 3. Tarcza podatkowa (Ulgą B+R): Te koszty projektów, które nie zostały pokryte dotacją (np. wkład własny) lub nie uzyskały dofinansowania, a spełniają kryteria do ulgi, są automatycznie identyfikowane i kwalifikowane do ulgi B+R. 4. Zatrzymanie talentów (50% KUP): Równoległe prowadzona jest ewidencja pracy twórczej inżynierów i badaczy. Ich deklaracje i „utwory” (np. projekty, kody, prototypy) są rejestrowane w dziale, co umożliwia stosowanie 50% kosztów uzyskania przychodu.	
EFEKTY / KPI	■ Roczna oszczędność podatkowa – kwota (w PLN) zaoszczędzona dzięki uldze B+R i wdrożeniu 50% KUP. ■ Efektywny koszt projektu B+R – Rzeczywisty koszt ponoszony przez firmę po odliczeniu dotacji i ulgi. ■ Wskaźnik partycypacji w 50% KUP – Procent pracowników merytorycznych objętych podwyższonymi kosztami uzyskania przychodów.	

WARUNKI REPLIKACJI	■ Kompetencje hybrydowe w zespole: W Dziale musi znaleźć się przynajmniej jedna osoba łącząca wiedzę techniczną, projektową, finansową (podatkową) i związaną z aplikowaniem o dofinansowanie i rozliczaniem projektów ■ Prowadzenie ewidencji czasu pracy B+R i pracy twórczej oraz ewidencja utworów. ■ Wdrożenie regulacji dotyczących praw autorskich do utworów wytwarzanych przez pracowników ■ Cykliczny przepływ danych między DB+ZR, a księgowością i płacami. ■ Zabezpieczenie ryzyka skarbowego: uzyskanie indywidualnych interpretacji podatkowych
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Wydzielony dział R&D	
FIRMA / BRANŻA	Stoen Operator Sp. z o.o. Energetyka (dystrybucja)	STOEN OPERATOR POWERED BY LGH
OPIS ROZWIĄZANIA	Wydzielony dział R&D pełni funkcję centralnego ośrodka identyfikacji, inicjowania, koordynacji i wdrażania projektów badawczo-rozwojowych oraz innowacyjnych w organizacji. Jednostka działa na styku biznesu, technologii i finansowania innowacji, odpowiadając za przekształcanie wyzwań operacyjnych i strategicznych w projekty generujące mierzalną wartość dla przedsiębiorstwa. Zespół współpracuje z obszarami biznesowymi w celu identyfikacji potrzeb, oceny potencjału nowych technologii, przygotowania pilotaży oraz wdrażania rozwiązań wspierających transformację energetyczną, cyfryzację i efektywność operacyjną. Jednocześnie odpowiada za monitorowanie krajowych i europejskich programów finansowania, budowę partnerstw z sektorem nauki i przemysłu oraz rozwój projektów realizowanych w ramach międzynarodowej współpracy. Strukturę organizacyjną tworzy manager ds. funduszy zewnętrznych i B+R odpowiedzialny za zarządzanie portfelem innowacji, strategię finansowania i współpracę z interesariuszami, wspierany przez zespół koordynatorów projektów B+R+I prowadzących działania projektowe, wdrożeniowe i konsorcyjne.	
EFEKTY / KPI	■ 3–4 FTE w koordynacji projektów B+R+I ■ 1 FTE zarządzający zespołem ■ Wartość pozyskanego finansowania zewnętrznego ■ Liczba uruchomionych projektów B+R+I ■ Liczba partnerstw i konsorcjów ■ Liczba nowych technologii przetestowanych w pilotażach	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Utworzenie dedykowanej jednostki R&D lub B+R+I posiadającej formalny mandat do inicjowania, koordynacji i wdrażania projektów innowacyjnych oraz współpracy z jednostkami biznesowymi ■ Zapewnienie stabilnego modelu finansowania działalności innowacyjnej, obejmującego zarówno budżet wewnętrzny, jak i kompetencje w zakresie pozyskiwania środków krajowych i europejskich na projekty badawczo-rozwojowe ■ Powołanie organu wspierającego podejmowanie decyzji innowacyjnych, integrującego przedstawicieli biznesu, technologii i finansów w celu zapewnienia zgodności projektów ze strategią organizacji ■ Rozwinięcie sieci współpracy z uczelniami, instytutami badawczymi, startupami i partnerami przemysłowymi ■ Budowanie kultury organizacyjnej wspierającej eksperymentowanie i wdrażanie nowych rozwiązań, w której akceptowane jest prowadzenie pilotaży, testowanie technologii oraz uczenie się na podstawie wyników projektów ■ Integracja działalności R&D z potrzebami operacyjnymi przedsiębiorstwa, tak aby realizowane projekty odpowiadały na rzeczywiste wyzwania biznesowe, technologiczne i regulacyjne organizacji	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

FINANSE, FUNDUSZE I GRANTY

IDEACJA (0–2 lata)	ROZWÓJ (2–5 lat)	AKCELERACJA (+5 lat)
Granty wewnętrzne	Mechanizmy podatkowe (Ulga B+R etc.)	Finansowanie zewnętrzne

Granty wewnętrzne

NAZWA INICJATYWY	Potęga Małych Zmian	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne	
OPIS ROZWIĄZANIA	Autorski program mikrograntowy i konkursowy, ukierunkowany na angażowanie pracowników liniowych i operacyjnych w identyfikowanie oraz natychmiastowe wdrażanie drobnych usprawnień w codziennym środowisku pracy. Program realizowany jest w formule zamkniętych edycji (dotychczas odbyły się dwie). W wyznaczonym czasie pracownicy zgłaszają swoje pomysły na codzienne usprawnienia. Zgłoszenia przechodzą uproszczoną i szybką ścieżkę oceny pod kątem wykonalności oraz spodziewanego wpływu operacyjnego. Laureaci i wyróżnione zespoły otrzymują mikrogranty oraz niezbędne zasobowy, co pozwala im na samodzielne i natychmiastowe wdrożenie rozwiązania w zakładzie bez zbędnych formalności. Struktura i role: Inicjatywą sprawnie zarządza Centralny Departament Innowacji, we współpracy z Lokalnymi Menedżerami ds. Innowacji oraz kierownikami obiektów. Kluczową rolę odgrywają jednak pracownicy zgłaszający pomysły: są oni zarówno pomysłodawcami, jak i bezpośrednimi wykonawcami wdrażanych udoskonaleń. Kultura: To kluczowy element kultury innowacji „InOn” oparty na filozofii Kaizen, udowadniający, że suma małych usprawnień buduje przewagę operacyjną całej organizacji. Program przełamuje bariery hierarchiczne, wzmacnia poczucie sprawczości i buduje w pracownikach dumę z wykonywanej pracy.	
EFEKTY / KPI	■ Łączny bilans obu edycji – ponad 500 zgłoszonych pomysłów, w tym 86 przyznanych mikro-grantów ■ Ponad 500 pracowników, aktywnie uczestniczących w zgłaszaniu oraz wdrażaniu pomysłów ■ Ponad 5 mln zł oszczędności oraz ponad 6000 zaoszczędzonych roboczogodzin rocznie ■ Znaczne skrócenie czasu od zgłoszenia pomysłu do jego wdrożenia (Time-to-Implementation) oraz poprawa bezpieczeństwa i ergonomii pracy	

WARUNKI REPLIKACJI	■ Intuicyjny system zgłoszeń: prosty proces rekrutacji pomysłów (np. platforma crowdsourcingowa) oraz promowanie interdyscyplinarnych zespołów z różnych spółek i działów ■ Obowiązkowa informacja zwrotna: gwarancja szybkiej i konstruktywnej odpowiedzi na każde zgłoszenie, obejmującej jego status i uzasadnienie decyzji, co pomaga podtrzymać zaangażowanie pracowników ■ System mikrograntowy: mechanizm niedużych budżetów na szybkie testy (Proof of Concept), obniżający barierę wejścia i ryzyko wdrożeniowe ■ Szerokie mierzenie korzyści (KPI): wymaganie od pomysłodawcy określenia korzyści finansowych oraz pozafinansowych (roboczegodziny, komfort, bezpieczeństwo) już na etapie zgłoszenia ■ Ocena potencjału: Mechanizm automatycznej weryfikacji wdrożonych mikrozmian i i upowszechniania ich jako „Dobrych Praktyk” w innych jednostkach Grupy. ■ Publiczne docenianie i komunikacja: promowanie sukcesów (Gala Innowatorów, festiwale online) oraz system nagród finansowych i pozafinansowych, wspierający budowanie społeczności
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe □ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Fundusz Rozwoju Badań Naukowych (FRBN)	
FIRMA / BRANŻA	Uniwersytet SWPS Szkolnictwo wyższe	
OPIS ROZWIĄZANIA	Fundusz Rozwoju Badań Naukowych (FRBN) funkcjonuje jako zaawansowany i wysoce zoptymalizowany wewnętrzny konkurs grantowy wspierający rozwój potencjału naukowego i artystycznego pracowników Uczelni. Fundusz jest w pełni scentralizowany i niezależny, nie podlegając bezpośrednio pod instytuty, wydziały czy katedry, a jego zarządzaniem i koordynacją zajmuje się Dział Strategii i Rozwoju Nauki. Taka niezależność gwarantuje, że finansowanie trafia do projektów obiecujących, niezależnie od jednostki macierzystej wnioskodawcy. System oferuje szeroki wachlarz wsparcia: 8 typów grantów indywidualnych; granty na projekty badawcze, artystyczne i interdyscyplinarne; granty na projekty centrów na realizację agend badawczych; granty na wspólne inicjatywy z partnerami z sojuszu ERUA; granty na przygotowanie wniosków o dofinansowanie zewnętrzne; promesy dla projektów wymagających wkładu własnego. Projekty podlegają przejrzystemu procesowi ewaluacji: ocena formalna prowadzona jest przez pracowników trzech różnych działów, zaś merytoryczna przez komisję akademicką z różnych dyscyplin. Analizuje się doskonałość naukową, nowatorski charakter, wykonalność oraz efektywność finansowania. System nie tylko finansuje badania same w sobie, ale działa jak „inkubator” – inwestuje małe kwoty wewnątrz uczelni, aby docelowo pozyskać duże, milionowe granty z zewnętrznych źródeł krajowych i międzynarodowych.	
EFEKTY / KPI	■ Prawie co drugi pracownik akademicki Uniwersytetu SWPS korzystał z dofinansowania w ramach FRBN ■ 514 złożonych wniosków ■ 396 przyznanych grantów ■ Czas oczekiwania na decyzję: średnio 4 dni dla grantów indywidualnych oraz do 2 miesięcy w przypadku grantów na projekty badawcze i artystyczne	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Centralizacja procesu – koordynacja leży po stronie niezależnego działu ■ Przejrzyste kryteria i proces oceny ■ Dedykowany formularz online do szybkiego składania i recenzowania wniosków, umożliwiający wydanie decyzji w kilka dni ■ Elastyczność oferty – dopasowanie kategorii grantowych do aktualnych potrzeb pracowników na różnych etapach kariery ■ Przekazywanie wnioskodawcom szczegółowych uzasadnień ocen merytorycznych, umożliwiających poprawę i ponowne złożenie wniosku	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

Mechanizmy podatkowe

NAZWA INICJATYWY	Zdigitalizowany proces Ulgi B+R 2.0, czyli model identyfikacji i rozliczania projektów innowacyjnych
FIRMA / BRANŻA	Grupa Veolia Polska Energetyka i usługi komunalne 
OPIS ROZWIĄZANIA	Proces Ulgi B+R 2.0 to zdigitalizowany model identyfikacji i rozliczania projektów innowacyjnych pod kątem ulgi podatkowej w całej Grupie Veolia Polska. Każdy projekt w organizacji jest obowiązkowo oceniany pod kątem potencjału B+R, a Kierownicy Projektów przechodzą dedykowane szkolenia w tym zakresie. Rozproszone pliki zastąpiono jedną aplikacją B+R, która służy do rejestracji czasu pracy oraz kosztów kwalifikowanych. W strukturze procesu Kierownicy Projektów są bezpośrednio odpowiedzialni za ewidencję danych, gromadzenie dokumentacji oraz raportowanie efektów prac. Z kolei wygenerowane w ten sposób korzyści finansowe z ulgi B+R są oficjalnie kwalifikowane jako bezpośrednie efekty i oszczędności uzyskane w realizowanych projektach. Całość procesu, koordynowana przez Departament Innowacji we współpracy z Pionem Podatków, buduje w organizacji finansową świadomość innowacyjną i zapewnia bezpieczeństwo formalno-prawne rozliczeń.
EFEKTY / KPI	■ Pozyskane oszczędności z ulgi B+R kwalifikowane i zaliczane jako bezpośrednie efekty finansowe realizowanych projektów innowacyjnych ■ Wartość uzyskanych odliczeń podatkowych w skali Grupy ■ Ilość Kierowników Projektów przeszkolonych z zasad identyfikacji B+R oraz ewidencjonowania kosztów i rezultatów prac ■ Ilość projektów w organizacji poddawanych obowiązkowej ocenie potencjału B+R ■ Eliminacja barier operacyjnych i skrócenie czasu ewidencji dzięki wdrożeniu centralnej aplikacji B+R
WARUNKI REPLIKACJI	■ Obowiązkowe mapowanie potencjału B+R dla każdego nowego projektu w portfolio organizacji ■ Przeprowadzenie dedykowanych szkoleń dla Kierowników Projektów (PM) z ewidencjonowania prac B+R i obsługi narzędzi ■ Wdrożenie centralnej, zcyfrowanej aplikacji IT do rejestracji czasu pracy oraz kosztów B+R ■ Ścisła współpraca i podział odpowiedzialności pomiędzy Departament Innowacji, Pion Podatków oraz PMO i HR ■ Wydzielenie ewidencji księgowej kosztów B+R w systemach finansowych spółek
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Ulga badawczo-rozwojowa (ulga B+R)
FIRMA / BRANŻA	Adamed Pharma Farmacja 
OPIS ROZWIĄZANIA	Rozwiązanie opiera się na uporządkowanym procesie identyfikacji, dokumentowania i rozliczania ulgi B+R w ramach prowadzonej działalności Spółki. W jego ramach identyfikowane są projekty i prace spełniające ustawowe przesłanki działalności B+R, a następnie wyodrębniane i weryfikowane są związane z nimi koszty kwalifikowane. Kluczowym elementem rozwiązania jest połączenie wiedzy biznesowej, projektowej, finansowej i podatkowej. Obszary R&D identyfikują charakter i zakres prowadzonych prac, obszar finansowy zapewnia prawidłowe ujęcie kosztów, natomiast obszar podatkowy dokonuje ich oceny i kwalifikacji z perspektywy przepisów dotyczących ulgi B+R. Proces opiera się na odpowiedniej dokumentacji projektowej oraz ewidencji pozwalającej na powiązanie konkretnych prac B+R z poniesionymi kosztami. Przed uwzględnieniem kosztów w rozliczeniu podatkowym przeprowadzana jest ich weryfikacja pod kątem spełnienia warunków ustawowych oraz kompletności dokumentacji.

	Proces ten pozwala na systematyczne i powtarzalne wykorzystywanie ulgi B+R oraz obniżenie efektywnego kosztu prowadzenia prac badawczo-rozwojowych i uwolnienie środków, które mogą zostać ponownie zainwestowane w kolejne projekty – tworząc powtarzalne źródło wsparcia rozwoju innowacyjnych produktów.
EFEKTY / KPI	Wartość rocznego odliczenia z tytułu ulgi B+R (PLN); wartość kosztów kwalifikowanych objętych ulgą; udział kosztów B+R objętych ulgą w całości nakładów badawczo-rozwojowych; efektywne obniżenie kosztu prac rozwojowych; zgodność ewidencji i bezpieczeństwo podatkowe (brak korekt i zastrzeżeń).
WARUNKI REPLIKACJI	Prowadzenie kwalifikowanej działalności B+R; rzetelna, wyodrębniona ewidencja kosztów kwalifikowanych dla prac badawczo-rozwojowych; ustalenie rzeczywistego zaangażowania pracowników i innych zasobów w działalność B+R; współpraca obszarów R&D, finansów, HR i podatków; posiadanie dokumentacji źródłowej potwierdzającej charakter prowadzonych prac, ich systematyczność, cel oraz zakres; bieżące monitorowanie zmian przepisów, interpretacji podatkowych i orzeczeń sądowych mogących mieć wpływ na sposób kwalifikowania działalności B+R i kosztów kwalifikowanych.
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

Finansowanie zewnętrzne

NAZWA INICJATYWY	ARTEMIDA – systemowe zarządzanie finansowaniem publicznym	
FIRMA / BRANŻA	Polpharma Zakłady Farmaceutyczne Farmacja	
OPIS ROZWIĄZANIA	ARTEMIDA to ustrukturyzowany, grupowy model identyfikowania, priorytetyzowania, przygotowania i prowadzenia projektów ubiegających się o finansowanie publiczne. Łączy cele strategiczne Grupy Polpharma z dostępnymi programami krajowymi i unijnymi oraz obejmuje pełny cykl projektu: screening inicjatyw, ocenę kwalifikowalności i dopasowanie konkursu, przygotowanie wniosku i modelu finansowego, wsparcie obrony projektu, a następnie realizację, rozliczenie i przygotowanie do kontroli. Model opiera się na portfelowym zarządzaniu projektami. Komitet Sterujący ustala priorytety, zatwierdza projekty i kluczowe decyzje oraz zapewnia zasoby. Zespół ARTEMIDA koordynuje roadmapę finansowania, standardy, harmonogramy, ryzyka i zgodność. Właściciele Biznesowi oraz eksperci funkcjonalni odpowiadają za zakres merytoryczny i rezultaty biznesowe, a zespoły projektowe wraz z partnerami zewnętrznymi przygotowują aplikacje i wspierają prawidłową realizację umów o dofinansowanie.	
EFEKTY / KPI	Efekty jakościowe: przejście od reaktywnego składania wniosków do aktywnego zarządzania portfelem projektów grantowych; lepsze powiązanie inwestycji i projektów B+R z priorytetami strategicznymi; wcześniejsza identyfikacja ryzyk i ograniczeń finansowania; odciążenie zespołów biznesowych od złożoności procesu grantowego; wzmocnienie współpracy międzyfunkcyjnej i międzyspółkowej. KPI: wartość pozyskanego finansowania; liczba projektów z dofinansowaniem; skuteczność aplikacji; wartość i liczba projektów w pipeline; czas od identyfikacji projektu do złożenia wniosku; terminowość kamieni milowych i rozliczeń; liczba unikniętych korekt finansowych. Publicznie raportowany rezultat: ok. 164 mln zł finansowania zewnętrznego dla 12 projektów R&D.	
WARUNKI REPLIKACJI	Wymaga jednoznacznego sponsoringu zarządu, forum decyzyjnego o jasno określonych kompetencjach, właściciela procesu oraz centralnego zespołu posiadającego wiedzę o programach finansowania i zasadach pomocy publicznej. Niezbędne są: regularny screening portfela inwestycji i B+R, wspólne kryteria priorytetyzacji, zdefiniowane role i odpowiedzialności, standardowe szablony i harmonogramy, dostęp do danych finansowych i technicznych oraz gotowość właścicieli biznesowych do zapewnienia zasobów. Kluczowe jest objęcie wsparciem całego cyklu projektu, także realizacji, rozliczeń i kontroli, oraz świadome korzystanie z ekspertów i partnerów zewnętrznych.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Fundusze dla Orange – wsparcie pozyskiwania funduszy publicznych na Innowacje i Rozwój
FIRMA / BRANŻA	Orange Polska Telekomunikacja, ICT 
OPIS ROZWIĄZANIA	Program wspiera Orange Polska w pozyskiwaniu Funduszy UE i innych środków publicznych poprzez koordynację procesu, doradztwo oraz rozwój kompetencji organizacyjnych. Zakres programu obejmuje: ■ Stworzenie centrum wiedzy i kompetencji na temat Funduszy Unijnych oraz innych mechanizmów finansowania ze środków publicznych: monitoring konkursów, wskazywanie możliwości aplikowania w różnych obszarach biznesowych, rozpowszechnianie wiedzy na temat zewnętrznego finansowania wewnątrz organizacji ■ Dobieranie optymalnych mechanizmów finansowania i wykorzystania środków UE samodzielnie i w projektach konsorcjalnych: wybór odpowiednich konkursów, dopasowanie zakresu merytorycznego i organizacyjnego projektów, zabezpieczenie kwestii formalnych w procesie aplikacji i wykorzystania środków ■ Zarządzanie procesem pozyskiwania funduszy publicznych: przygotowywanie wniosków o dofinansowanie, opieka nad realizacją projektów i rozliczeniami, komunikacja z instytucjami zarządzającymi funduszami, koordynacja współpracy z partnerami i jednostkami rozliczającymi. Program jest współprowadzony przez obszar Strategii Rozwoju oraz Polityk Publicznych i Spraw Europejskich, z udziałem Orange Innovation Poland. Zespół koordynujący reprezentuje kluczowe obszary firmy: sieć, IT, rynki komercyjne i hurtowe, obszar transformacji, biuro prawne, finanse.
EFEKTY / KPI	Przez 5 lat skoordynowanych działań Orange pozyskał dofinansowanie dla 25 programów w ramach funduszy: Horizon, DEP, EUREKA CELTIC-NEXT, FENG-SMART, CEF Digital, FERS, KFS i NFOŚiGW. Dodatkowo w ramach Programu działa inicjatywa „Fundusze dla Orange”, gdzie przyznawane są nagrody pracownikom, którzy pozyskali z sukcesem finansowanie zewnętrzne na realizację projektów Orange (dotychczas 19 nagród).
WARUNKI REPLIKACJI	■ Zbudowany i uzgodniony na poziomie Zarządu proces analizy, aplikowania, prowadzenia i rozliczania projektów z jasnym podziałem ról i odpowiedzialności ■ Dedykowany, centralny zespół ekspertów ds. funduszy odpowiedzialny za analizę dostępnych naborów, analizę potrzeb i planowanych projektów w organizacji, przygotowywanie wniosków o dofinansowanie i rozliczanie ich zgodne z wytycznymi
HORYZONT	☐ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ☒ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ☒ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Dofinansowania (finansowanie zewnętrzne prac rozwojowych)
FIRMA / BRANŻA	Adamed Pharma Farmacja 
OPIS ROZWIĄZANIA	Uporządkowany, powtarzalny proces identyfikacji, pozyskiwania i rozliczania dofinansowań krajowych i unijnych (m.in. NCBR / NCBIr, ABM, programy UE) na projekty badawczo-rozwojowe. Dedykowany zespół ds. pomocy publicznej mapuje projekty pod kątem możliwych źródeł finansowania, dopasowuje konkursy, przygotowuje wnioski i model finansowy, a następnie prowadzi realizację, rozliczenie oraz przygotowanie do kontroli. Środki zewnętrzne uzupełniane są nakładami własnymi, co obniża efektywny koszt prac rozwojowych i pozwala reinwestować uwolnione środki w kolejne projekty.

EFEKTY / KPI	Wartość pozyskanego dofinansowania (PLN); udział projektów rozwojowych współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych; skuteczność aplikacji grantowych; efektywność i terminowość rozliczeń (brak korekt); obniżenie efektywnego kosztu prac B+R.
WARUNKI REPLIKACJI	Dedykowany zespół / kompetencje w zakresie pomocy publicznej i rozliczeń projektów; regularny screening portfela pod kątem kwalifikowalności; jednoznaczny podział ról (właściciel biznesowy, zespół grantowy, finanse); ewidencja umożliwiająca rozliczenie i kontrolę; bieżące monitorowanie naborów oraz zmian w przepisach.
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

NAZWA INICJATYWY	Europejskie partnerstwa – EIT Food i Horyzont Europa	
FIRMA / BRANŻA	Grupa Maspex FMCG	
OPIS ROZWIĄZANIA	Grupa Maspex rozwija innowacje we współpracy z międzynarodowym ekosystemem przedsiębiorstw, uczelni, instytutów badawczych, startupów i dostawców technologii, m.in. w ramach EIT Food oraz programu Horyzont Europa. Punktem wyjścia są potrzeby technologiczne i biznesowe zgłaszane przez spółki, business unity, działy B+R, produkcji, jakości i zrównoważonego rozwoju, a także możliwości identyfikowane przez Dział Zarządzania Innowacjami. Dział ten wspiera identyfikację partnerów i źródeł finansowania, budowę konsorcjów, przygotowanie projektów oraz koordynację współpracy po stronie Grupy. Projekty realizowane są przez zespoły łączące kompetencje przemysłowe, naukowe i technologiczne. Maspex wnosi do współpracy rzeczywiste potrzeby rynku i przemysłu, wiedzę produktową i procesową, dostęp do ekspertów oraz – zależnie od projektu – możliwość przeprowadzenia testów laboratoryjnych, technologicznych lub pilotażowych. Partnerzy dostarczają specjalistyczną wiedzę, wyniki badań, technologie i metody umożliwiające opracowanie nowych produktów, procesów lub narzędzi (od fazy badań i koncepcji, przez prototyp oraz proof of concept, do pilotażu i potencjalnego wdrożenia).	
EFEKTY / KPI	Efektom jest dostęp do zewnętrznej wiedzy, technologii i infrastruktury badawczej, możliwość współtworzenia rozwiązań z międzynarodowymi partnerami oraz ograniczenie ryzyka i kosztów prowadzenia prac B+R wyłącznie własnymi zasobami. KPI: ■ Liczba przygotowanych wniosków i uruchomionych projektów ■ Wartość pozyskanego dofinansowania ■ Liczba rozwiązań przekazanych do dalszego rozwoju lub wdrożenia w biznesie	
WARUNKI REPLIKACJI	■ Centralna funkcja posiadająca kompetencje w zakresie budowania konsorcjów, pozyskiwania finansowania i koordynacji projektów ■ Zaangażowanie właściciela biznesowego oraz ekspertów z B+R, produkcji, jakości i innych obszarów ■ Gotowość do współdzielenia wiedzy z partnerami w odpowiednio zabezpieczonym modelu prawnym i organizacyjnym ■ Określone zasady dotyczące poufności, własności intelektualnej, dostępu do danych i wykorzystania rezultatów	
	■ Możliwość zapewnienia wkładu własnego oraz zasobów pracowników przez cały okres realizacji projektu ■ Dostęp do środowiska, w którym rozwiązanie może zostać przetestowane i zwalidowane.	
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje	

NAZWA INICJATYWY	Science4Business – Nauka dla Biznesu, zadanie nr 1 „Inkubator Rozwoju”
FIRMA / BRANŻA	Uniwersytet SWPS Szkolnictwo wyższe 
OPIS ROZWIĄZANIA	Inkubator Rozwoju jest realizowany w ramach działania FENG.02.05 „Science4Business – Nauka dla biznesu” w latach 2024–2028. Celem inicjatywy jest identyfikowanie wyników badań o potencjale wdrożeniowym, podnoszenie ich gotowości technologicznej i biznesowej oraz doprowadzanie do komercjalizacji lub wdrożenia innowacji społecznych. Program obejmuje cały proces – od oceny pomysłu i potrzeb rynku po rozwój rozwiązania, znalezienie odbiorcy i realizację planu komercjalizacji. Działania koncentrują się na czterech obszarach: a.i.1. Mapowanie potencjału badawczego – inwentaryzacja aparatury, kompetencji i technologii oraz ocena wyników B+R pod kątem własności intelektualnej, potencjału rynkowego, konkurencji i barier wdrożeniowych. a.i.2. Marketing oferty technologicznej i badawczej – przygotowywanie ofert, rozwój baz technologii, organizacja wydarzeń science to business i Demo Days, promocja oraz negocjacje z potencjalnymi odbiorcami. a.i.3. Badania przemysłowe i prace rozwojowe – finansowanie prototypów, testów, certyfikacji i dostosowania rozwiązań do potrzeb rynku. a.i.4. Rozwój narzędzi transferu technologii – wdrażanie systemów wspierających zarządzanie aparaturą, klientami, własnością intelektualną i komercjalizacją oraz zapewnienie dostępu do raportów, baz danych i analiz rynkowych. Preferowane są projekty prospołeczne i proekologiczne, zgodne z KIS i wykorzystujące m.in. AI, IoT, uczenie maszynowe oraz Big Data.
EFEKTY / KPI	■ Liczba zespołów badawczych objętych wsparciem: 10 ■ Liczba projektów objętych pracami przedwdrożeniowymi: 10 ■ Liczba nawiązanych partnerstw z przedsiębiorstwami i instytucjami: 61 ■ Liczba wdrożeń, licencji lub innych form komercjalizacji: 10 ■ Liczba zgłoszeń patentowych lub innych form ochrony IP: 2
WARUNKI REPLIKACJI	Dostęp do zespołów badawczych i rezultatów naukowych o potencjale społecznym lub biznesowym; Umiejętność identyfikowania potrzeb przedsiębiorstw oraz innych podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego; Rozwinięta sieć relacji z biznesem, instytucjami publicznymi i partnerami wdrożeniowymi; Budżet przeznaczony na rozwój innowacji, analizy, prototypowanie i prace przedwdrożeniowe; Kompetencje w zakresie komercjalizacji, zarządzania własnością intelektualną i budowania modeli współpracy nauki z biznesem.
HORYZONT	■ Horyzont 1 Biznes Podstawowy Ulepszanie produktów i procesów ■ Horyzont 2 Nowe możliwości Nowe segmenty, produkty lub modele biznesowe ■ Horyzont 3 Tworzenie przyszłości Przełomowe technologie, rewolucyjne innowacje

13. Słowniczek pojęć

Kompendium terminologiczne: definicje robocze kluczowych pojęć innowacyjnych, osadzone w kontekście organizacji i uporządkowane od A do Z.”

Akcelerator korporacyjny	Program cyklicznej współpracy ze startupami: od skautingu, przez mentoring i dostęp do zasobów firmy, po pilotaż. Most między dynamiką startupu a skalą korporacji.
Bramka decyzyjna (GO / NO-GO / PIVOT)	Moment świadomej decyzji między etapami procesu: kontynuować, zatrzymać czy zmienić kierunek. Miejsce, w którym dyscyplina wygrywa z sentymentem.
Business case	Uzasadnienie biznesowe inicjatywy, koszty, korzyści, ryzyka i zwrot. Wspólny język, którym innowacja rozmawia z finansami.
Corporate Venture Capital (CVC)	Inwestowanie kapitału korporacji w startupy o strategicznym dopasowaniu. Innowacja pozyskiwana udziałem, nie tylko budowana wewnątrz.
Crowdsourcing pomysłów	Masowe pozyskiwanie pomysłów od pracowników lub otoczenia przez platformę. Demokratyzacja innowacji i zarazem test skali zaangażowania.
Design Thinking	Metoda projektowania rozwiązań wychodząca od realnej potrzeby użytkownika, przez prototyp po test. Empatia przed specyfikacją.
ESG	Ramy raportowania wpływu środowiskowego, społecznego i ładu korporacyjnego; coraz częściej naturalny kanał komunikowania efektów innowacji.
„Fail fast”	Zasada taniego i szybkiego weryfikowania hipotez: lepiej zamknąć pomysł za 10 tys. zł niż za 10 mln. Porażka traktowana jako informacja, nie jako wina.
Framework dojrzałości (Ideation / Development / Acceleration) oraz Matryca	Autorski podział na trzy fazy budowy systemu innowacji oraz narzędzia autodiagnozy przygotowane przez PMC DA VINCI. Obejmuje od kreacji pomysłów, przez fundament i procesy, po skalowanie i komercjalizację. Zestawia etap rozwoju funkcji innowacji z czterema obszarami działania i wskazuje najbliższy krok rozwojowy.
Horyzonty innowacji (H1 / H2 / H3)	Podział portfela na projekty najbardziej zbliżone działalności – core (H1), sąsiedni (H2) i przełomowy (najbardziej ryzykowny) (H3). Reguła alokacji (np. 70/20/10) chroni „jutro” przed presją „dziś”.

Idea kill rate	Odsetek pomysłów świadomie zamykanych na bramkach. Paradoxs portfela: zdrowy lejek to taki, który potrafi powiedzieć „nie”.
Impact (wpływ)	Rzeczywista zmiana, jaką innowacja przynosi organizacji: oszczędność, wydajność, redukcja ryzyka, wpływ społeczny, zaangażowanie pracowników. Punkt wyjścia dla doboru mierników, zanim pojawią się finanse.
Intraprzedsiębiorczość (intrapreneurship)	Przedsiębiorczość wewnątrz firmy: sformalizowana ścieżka, w której pracownik rozwija własny pomysł jak przedsiębiorca / founder / product owner: z budżetem, mentorem i prawem do próby.
KPI (input / process / output / outcome)	Cztery poziomy pomiaru: nakłady, przebieg lejka, efekty (wdrożenia, patenty) i wpływ (EBIT, ROI, oszczędności). Dojrzały system mierzy wszystkie, nie tylko aktywność.
Lejek innowacji (funnel)	Droga pomysłów od szerokiego wejścia do wąskiego wyjścia wdrożeń. Jego „kondycja” to jeden z najuczciwszych mierników procesu.
MVP (Minimum Viable Product)	Najprostsza wersja rozwiązania wystarczająca, by przetestować kluczową hipotezę u realnego odbiorcy. Minimum kosztu, maksimum nauki.
NPV / ROI / NPVR	Klasyczne miary opłacalności (wartość bieżąca netto, zwrot z inwestycji i ich pochodne). U dojrzałych organizacji bywają progiem wejścia projektu, kluczowe żeby te wartości były inne dla projektów innowacyjnych niż standardowych inicjatyw.
Open innovation	Otwarcie procesu innowacji na świat zewnętrzny: startupy, naukę, instytuty, klientów. Założenie: najlepsze pomysły nie zawsze rodzą się w środku.
„Permission to fail”	Kulturowe przyzwolenie na eksperyment i porażkę bez kary. Nie hasło ze slajdu, lecz pierwsza reakcja zarządu na pierwsze niepowodzenie.
Pilotaż	Wdrożenie na ograniczoną skalę, w kontrolowanych warunkach, przed decyzją o pełnym roll-outcie. Test rzeczywistości, nie prezentacji.
PoC (Proof of concept)	Dowód wykonalności – szybki eksperyment potwierdzający, że koncepcja w ogóle „działa”, zanim ruszy budowa produktu.

Portfel innowacji	Zbiór inicjatyw / projektów zarządzany jak portfel inwestycyjny: z alokacją, ryzykiem i regularnym przeglądem, a nie listą projektów żyjących wiecznie.
SAIFI	Branżowe wskaźniki niezawodności sieci energetycznej (czas i częstość przerw w dostawie). Przykład miernika wpływu „szytego” pod sektor.
Scouting	Systematyczne poszukiwanie na rynku technologii, startupów i rozwiązań odpowiadających na zdefiniowane wyzwania firmy.
Spin-off	Wyodrębniona spółka komercjalizująca technologię lub wynik badań. Klasyczna ścieżka transferu wiedzy z nauki do biznesu.
Sponsor biznesowy (Business Owner)	Właściciel po stronie biznesu, który „kupi” rozwiązanie, finansuje jego rozwój i odpowiada za wdrożenie.
Stage-gate	Proces etapowo-bramkowy – sekwencja etapów rozdzielonych punktami decyzyjnymi. Struktura, która zamienia chaos pomysłów w zarządzalny przepływ.
Time-to-Market (TTM)	Czas od koncepcji do wejścia na rynek. Im krótszy, tym większa przewaga ale nie kosztem jakości bramek.
TRL (Technology Readiness Level)	Dziewięciostopniowa skala dojrzałości technologii: od pomysłu (TRL 1) do wdrożenia (TRL 9). Wspólny język oceny „jak blisko rynku”.
Ulga B+R	Podatkowy mechanizm wspierający działalność badawczo-rozwojową. Realne źródło finansowania innowacji, mierzone jako oszczędność (PLN).
Vitality Index (NPVI)	Udział przychodu z produktów wprowadzonych w ostatnich latach, flagowa miara „świeżości” portfela.

**KONFEDERACJA
LEWIATAN****INSTYTUT
NOWYCH IDEI**

Konfederacja Lewiatan jest jedną z największych i najbardziej wpływowych organizacji pracodawców w Polsce. Zrzesza ponad 4100 firm, zatrudniających 1,5 mln pracowników. Reprezentuje interesy przedsiębiorców w kraju i na forum Unii Europejskiej. Od ponad 25 lat aktywnie uczestniczy w dialogu społecznym i kształtowaniu otoczenia regulacyjnego dla biznesu. Działa na rzecz konkurencyjnej, innowacyjnej i otwartej na przyszłość gospodarki.

Instytut Nowych Idei to think tank Konfederacji Lewiatan – przestrzeń debaty, analiz i poszukiwania odpowiedzi na kluczowe wyzwania gospodarcze i społeczne. Łączy perspektywę biznesu, nauki i ekspertów. Inicjuje dyskusję o rozwiązaniach i ideach, które mogą kształtować przyszłość polskiej gospodarki.

**PMC DA VINCI**
APPLIED INNOVATION PRACTICE - DRIVING RESULTS

PMC DA VINCI to partner dla zarządów i liderów odpowiedzialnych za wzrost, innowacje i transformację organizacji. Wspiera firmy w projektowaniu i rozwoju skutecznych systemów zarządzania innowacjami, szczególnie tam, gdzie organizacja chce uporządkować rozproszone działania, zbudować jasny model odpowiedzialności i przejść od pojedynczych inicjatyw do spójnego systemu.

Łączy perspektywę strategiczną z praktyką biznesową oraz wieloletnim doświadczeniem wdrożeniowym zdobywanym od wewnątrz dużych organizacji i we współpracy z osobami na wysokich stanowiskach decyzyjnych. Współpracuje wyłącznie

z ekspertami posiadającymi praktyczne doświadczenie korporacyjne, dzięki czemu dobrze rozumie realia dużych organizacji, mechanizmy decyzyjne, odpowiedzialność za wynik oraz wyzwania związane z wdrażaniem i skalowaniem zmian.

PMC DA VINCI wspiera organizacje w diagnozie dojrzałości innowacyjnej, projektowaniu modeli operacyjnych, rozwoju portfolio inicjatyw oraz budowaniu trwałych zdolności do wdrażania innowacji i tworzenia wartości biznesowej.

Autor Frameworku Dojrzałości Innowacyjnej „Od diagnozy do wdrożenia”.

Twórcy i uczestnicy wspierający proces powstawania raportu



Piotr Nakielski
Adamed Pharma



Agnieszka Kwietniewska-Śmietana
Diagnostyka S.A.



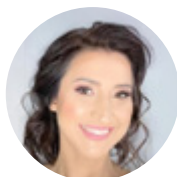
Michał Cienkus
Grupa LUX MED



Anna Potocka
Grupa LUX MED



Monika Stefańczyk
Grupa LUX MED



Marta Kutyna
Grupa Maspex



Jolanta Majerska-Sawko
Grupa Maspex



Sylwia Borowska
Grupa Maspex



Marcin Ratkiewicz
Orange Polska



Krzysztof Kaczurba
Orange Polska



Łukasz Skiba
Orange Polska



Małgorzata Narczyk
Orange Polska



Monika Lamparska-Przybysz
Grupa Polpharma



Karolina Molska
QEMETICA



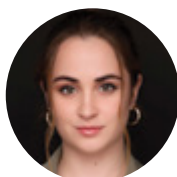
Maciej Biały
QEMETICA



Łukasz Sosnowski
Stoen Operator



Małgorzata Nadziejko-Stefanowicz
Uniwersytet SWPS



Alina Nahorna
Uniwersytet SWPS



Jakub Stęchły
Grupa Veolia Polska



Aleksandra Szrajber
Grupa Veolia Polska



Ewa Korcz-Haremska
Grupa Veolia Polska



Michał Piotrowski
Grupa LUX MED



Andrzej Maciejewski
Orange Polska



Monika Jasłowska
Grupa Polpharma



Klaudia Grabiec
Grupa Veolia Polska



Marzena Chmielewska
Konfederacja Lewiatan



Agnieszka Lewandowska
Konfederacja Lewiatan



Katarzyna Wszola
PMC DA VINCI

Zarządzanie innowacjami w praktyce
Benchmark najlepszych praktyk i framework
dojrzałości innowacyjnej.

Autorka merytoryczna:
Katarzyna Wszola, PMC DA VINCI
Edycja 1, 2026