

Uniwersytet Warszawski

Mgr Justyna Kulawik-Dutkowska

**Zarządzanie ryzykiem prawnym
w projektach badawczo-rozwojowych
przedsiębiorców i jednostek naukowych**

**Streszczenie pracy doktorskiej
w dyscyplinie: Nauki o Zarządzaniu i Jakości**

Praca wykonana pod kierunkiem

dr hab., prof. ucz. Igora Postuły

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Katedra Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania

Zakład Cywilno-Prawnych Problemów Zarządzania

Promotor pomocniczy: dr Agnieszka Wiśniewska

Warszawa, 2021

Spis treści

1. Uzasadnienie tematu	3
2. Cele pracy	6
3. Struktura rozprawy	7
4. Problem badawczy i pytania badawcze	8
5. Metodyka badań empirycznych	9
6. Wyniki badań	11
7. Wkład do nauki o zarządzaniu i jakości	15
8. Ograniczenia badania i kierunki przyszłych badań.....	16
9. Bibliografia	18

1. Uzasadnienie tematu

W dzisiejszych czasach coraz większe znaczenie przykłada się do współpracy przedsiębiorców i jednostek naukowych, w tym do współpracy badawczo-rozwojowej. Powszechnie przyjmowany jest model gospodarki opartej na wiedzy, w którym państwo, przedsiębiorcy i jednostki naukowe przyjmują na siebie nowe funkcje i współdziałają dla osiągnięcia celów gospodarczych (tzw. potrójna helisa, ang. *triple helix*). W centrum modelu potrójnej helisy znajduje się tzw. uniwersytet przedsiębiorczy (ang. *entrepreneurial university*), który oprócz tradycyjnych funkcji nauczania i badań naukowych ma także wypełnić misję gospodarczą, polegającą na stymulowaniu wzrostu gospodarczego i tworzeniu nowych miejsc pracy w regionie (Etzkovitz i in., 2008).

Odzwierciedleniem tego podejścia są publiczne programy wspierania innowacyjności, przedsiębiorczości oraz działalności badawczo-rozwojowej i współpracy międzysektorowej w formie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych na szczeblu europejskim, krajowym i regionalnym. Jednymi z najważniejszych źródeł wspierania innowacyjności w Unii Europejskiej i Polsce są unijne fundusze strukturalne oraz programy ramowe na rzecz badań i rozwoju. Jak wskazano w Umowie Partnerstwa¹, w Polsce występują słabe powiązania między sektorem nauki i sektorem przedsiębiorstw w obszarze innowacyjności, a także niskie nakłady na badania i rozwój w sektorze przedsiębiorstw. W celu przezwyciężenia tych słabości proponuje się wdrożenie instrumentów wsparcia mających na celu m.in. zwiększenie liczby wspólnych przedsięwzięć B+R przedsiębiorstw i jednostek naukowych, większą liczbę i lepszą jakość badań naukowych oraz prac rozwojowych prowadzonych we współpracy z przedsiębiorstwami, a także wzmocnienie potencjału kadr sektora B+R, m.in. poprzez udział w konsorcjach naukowo-przemysłowych (Umowa Partnerstwa, 2020). Brak współpracy przekłada się na niski potencjał rynkowy badań naukowych oraz małe zainteresowanie badaniami prowadzonymi przez jednostki naukowe wśród przedsiębiorców, co jest jedną z przyczyn niskiej innowacyjności polskiej gospodarki i preferowania wdrażania gotowych rozwiązań przez przedsiębiorców (Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju, 2017). Komisja Europejska ocenia Polskę jako kraj będący umiarkowanym innowatorem, znajdujący się poniżej średniego wskaźnika innowacyjności dla UE - 24. miejsce na 27 państw członkowskich UE (Komisja Europejska, 2020).

¹ Programowanie perspektywy finansowej 2014 – 2020 – Umowa Partnerstwa. Oficjalny dokument określający kierunki interwencji polityk unijnych (Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybołówstwa) w Polsce w latach 2014-2020.

Zjawiskiem współlistniejącym nabierającym w ostatnich latach coraz większego znaczenia jest szeroko rozumiane ryzyko prawne, postrzegane przez menedżerów jako jedno z najważniejszych typów ryzyka oddziałujących na organizacje, niezależnie od branży i kraju pochodzenia. Dowodzą tego badania prowadzone przez globalne firmy konsultingowe i kancelarie prawne, których wyniki wskazują, że ryzyko związane z prawem znajduje się w czołówce kategorii ryzyka stanowiących największe wyzwania dla przedsiębiorców (np. badania KPMG 2015; Accenture 2013; Mazars 2011). Z punktu widzenia członków komitetów audytu najistotniejszymi wyzwaniami dla przedsiębiorstw są zapewnienie skuteczności programu zarządzania ryzykiem (41% wskazań) oraz kwestie prawne i zgodność regulacyjna (34% wskazań) (KPMG, 2017)².

Każde działanie wiąże się z ryzykiem (Kaczmarek, 2002), dotyczy to więc również współpracy między różnymi podmiotami. Współpraca jest jednak obciążona dodatkowym ryzykiem wynikającym z utrzymywania relacji, toczy się bowiem w warunkach dużej zmienności, zarówno jeśli chodzi o środowisko zewnętrzne, jak też intencje i zachowania partnerów oraz stabilność takiej relacji (Szczepański i Światowiec-Szczepańska 2012). Jednocześnie współpraca jest na tyle korzystna, a czasem wręcz niezbędna (stanowi np. warunek konieczny otrzymania wsparcia), że organizacje decydują się podjąć związane z nią podwyższone ryzyko.

Ryzyko będzie występować także w przypadku współpracy pomiędzy dwoma tak różnymi typami podmiotów jak przedsiębiorcy i jednostki naukowe, zwłaszcza w przypadku realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Działalność innowacyjna i realizacja projektów badawczo-rozwojowych są bowiem z natury rzeczy obciążone wysokim stopniem ryzyka i niepewności, m.in. ze względu na niską przewidywalność ich rezultatów. Jednocześnie jednym z głównych obszarów ryzyka w przypadku projektów badawczo-rozwojowych jest ryzyko wiążące się z przepisami prawnymi i procedurami (Gryzik i Knapieńska, 2012). Ponadto, kwestie systemowe (instytucjonalno-prawne) są wskazywane jako jedne z najważniejszych barier rozwoju współpracy międzysektorowej (Matusiak i Guliński, 2010). Rozprawa koncentruje się na jednym typie współpracy, tj. projektach badawczo-rozwojowych realizowanych wspólnie przez przedsiębiorców i jednostki naukowe. W tego rodzaju projektach występuje bowiem znacząca liczba płaszczyzn i sytuacji mogących stanowić źródło ryzyka prawnego, co stanowi interesujący materiał badawczy.

² Respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi, stąd wyniki nie sumują się do 100%.

W obszarze zarówno ryzyka, jak i ryzyka prawnego występuje mnogość definicji i koncepcji, co powoduje trudności w opracowaniu definicji ryzyka prawnego o charakterze uniwersalnym. Trzeba przy tym zauważyć, że obszar ryzyka i ryzyka prawnego jest najlepiej uregulowany w naukach o finansach i bankowości, również metody pomiaru ryzyka, kładące duży nacisk na metody matematyczne, są w nich najlepiej rozwinięte. Definicje i metody charakterystyczne dla tych nauk mogą jednak nie mieć zastosowania do innych dziedzin nauki, należy więc zachować dużą ostrożność i krytycyzm w posilkowaniu się nimi w przypadku ryzyka prawnego.

Wypracowanie definicji ryzyka prawnego oraz niepewności prawnej jest przedmiotem badań przeprowadzonych w ramach rozprawy. Roboczo przyjęto, że ryzyko prawne to wpływ niepewności prawnej na cel, jakim jest zabezpieczenie interesów podmiotu przed poniesieniem straty, materialnej bądź niematerialnej. Z kolei niepewność prawna to sytuacja braku informacji lub występowania niepełnej informacji co do treści i interpretacji prawa, a co za tym idzie konsekwencji danego przepisu. Pojęcia ryzyka prawnego i niepewności prawnej w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych zostały szczegółowo omówione w pkt 6 Streszczenia.

Celem menedżerów jest utrzymywanie ryzyka na akceptowanym w danej organizacji poziomie oraz dobór najbardziej skutecznych dla tego celu metod i narzędzi (Jajuga, 2015). Służy temu proces zarządzania ryzykiem, a w przypadku ryzyka prawnego proces zarządzania ryzykiem prawnym. Wiedza o tym procesie znajduje się jednak na bardzo wczesnym etapie rozwoju. Tym bardziej, brakuje również systemowej metodologii zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych, które odgrywają coraz bardziej istotną rolę w innowacyjnej gospodarce.

Świadomość znaczenia ryzyka prawnego jest zjawiskiem stosunkowo nowym, a co za tym idzie, również zarządzanie tym ryzykiem znajduje się ciągle na bardzo wczesnym etapie rozwoju. Brakuje systemowego podejścia i ustalonej metodologii, przeważa podejście *ad-hoc*, oparte często na doświadczeniu i intuicji, przy czym taki sposób zarządzania ryzykiem prawnym nie obejmuje z reguły wszystkich typowych faz zarządzania ryzykiem (Moorhead i Vaughan, 2015). W obliczu coraz większej złożoności praktyki prawnej, zwłaszcza w kontekście globalizacji, potrzebne są badania naukowe, łączące metody stosowane w naukach prawnych z metodami stosowanymi w innych dyscyplinach naukowych, mające na celu wypracowanie praktycznych metod zarządzania ryzykiem prawnym, (Mahler, 2010). Również samo pojęcie ryzyka prawnego rzadko jest przedmiotem badań naukowych (Collard i Roquilly, 2011). Przede wszystkim nie ma jego powszechnie akceptowanej definicji, co może

być źródłem problemów dla organizacji, ponieważ prawidłowe określenie ryzyka jest punktem wyjścia do procesu zarządzania nim w sposób planowy (Anderson i Black, 2013). Brak właściwego zarządzania ryzykiem prawnym w projektach może mieć bardzo poważne konsekwencje, ponieważ poszczególne typy ryzyka prawnego wpływają na projekt na wielu płaszczyznach i z różnym natężeniem. Przykładowo, brak wdrożenia adekwatnego procesu zarządzania ryzykiem prawnym wskutek niezidentyfikowania lub nieprawidłowego zidentyfikowania ryzyka może doprowadzić do utraty praw własności intelektualnej lub braku adekwatnego wynagrodzenia za wypracowane rozwiązanie technologiczne, czy też konieczności zwrotu nienależnej pomocy publicznej. W skrajnych przypadkach może nawet uniemożliwić realizację danego projektu.

Podsumowując, występuje istotna luka poznawcza co do istoty ryzyka prawnego i zarządzania nim w projektach realizowanych w kontekście międzysektorowej współpracy badawczo-rozwojowej. Dorobek polskiej literatury na temat ryzyka prawnego i zarządzania nim jest skromny, dlatego podstawą rozprawy była głównie literatura angielsko- i francuskojęzyczna. W literaturze polskiej temat ryzyka prawnego pojawia się z reguły w kontekście wyliczania różnych rodzajów ryzyka, czy też opisywania ryzyka operacyjnego lub innych typów ryzyka występujących w instytucjach finansowych. Tym bardziej występuje luka poznawcza w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R.

Poruszana w rozprawie tematyka ma również istotne znaczenie praktyczne ze względu na rosnące znaczenie międzysektorowej współpracy B+R w formie projektów, przy jednoczesnej ograniczonej wiedzy na temat możliwych rodzajów ryzyka prawnego i metod zarządzania nimi wśród menedżerów i naukowców.

2. Cele pracy

Niniejsza rozprawa doktorska ma dwa główne cele: cel poznawczy i cel praktyczny. Poznawczym celem rozprawy jest zrozumienie zjawiska ryzyka prawnego i procesu zarządzania nim w projektach badawczo-rozwojowych realizowanych przez podmioty z dwóch bardzo różnych sfer, tj. ze świata biznesu i świata nauki. Cel ten obejmuje także poznanie uwarunkowań ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R oraz mechanizmów zarządzania nim. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy nauka o zarządzaniu ryzykiem prawnym jest dopiero na początkowym etapie rozwoju, a więc występuje istotna luka badawcza w tym obszarze. Do realizacji tego celu posłuży rozstrzygnięcie problemu badawczego i udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze.

Na płaszczyźnie praktycznej rozprawa ma na celu dostarczenie wiedzy metodycznej niezbędnej do wsparcia współpracujących podmiotów z obu sektorów w lepszym zabezpieczeniu ich interesów w realizowanych obecnie lub w przyszłości międzysektorowych projektach B+R.

3. Struktura rozprawy

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, w tym trzech rozdziałów teoretycznych, rozdziału empirycznego i rozdziału podsumowującego wnioski badawcze.

W Rozdziale I opisane zostały omawiane w literaturze przedmiotu pojęcia niepewności, ryzyka i ryzyka prawnego. Opisano w jaki sposób rozumiane jest ryzyko i niepewność w naukach o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansach, jakie ma znaczenie w zarządzaniu organizacją, a także jakie wyróżnia się typy ryzyka i jak poszczególne typy ryzyka mogą wpływać na organizację. Zaproponowana została definicja ryzyka skonstruowana na potrzeby rozprawy w oparciu o wybrane elementy definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz normę ISO 31000:2018. Opisane zostało znaczenie ryzyka prawnego dla praktyki gospodarczej, a także dokonano przeglądu definicji tego pojęcia w literaturze. Opisane zostały również cechy charakterystyczne prawa, które muszą być uwzględniane przy definiowaniu ryzyka prawnego.

W Rozdziale II opisano istotę i funkcje zarządzania ryzykiem, koncentrując się zwłaszcza na rozróżnieniu jego faz i działań podejmowanych w poszczególnych fazach. Omówione zostały tradycyjne (silosowe) i zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem, a także różnice między tymi podejściami, które znajdują odzwierciedlenie w zarządzaniu ryzykiem prawnym. Opisane zostały różne modele (schematy) zarządzania ryzykiem prawnym, a także ich poszczególne fazy i możliwe działania, a także odrębności tego procesu w wybranych branżach. Następnie omówione zostały wybrane problemy związane z zarządzaniem ryzykiem, które należało następnie uwzględnić przy prowadzeniu badań empirycznych.

W Rozdziale III opisana została rola uczelni i przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce (*triple helix*) oraz rodzaje i cechy współpracy badawczo-rozwojowej i związanych z nią barier o charakterze prawnym, a także zasady tej współpracy, które mogą wpływać na występowanie ryzyka prawnego. Zaproponowano model regulacyjny zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R opracowany w oparciu o regulacje prawne dotyczące międzysektorowej współpracy B+R, a także autorski model teoretyczny zarządzania ryzykiem prawnym w tych projektach, opracowany w oparciu o analizę literatury przedmiotu.

W Rozdziale IV opisano problem badawczy i pytania badawcze oraz zastosowane metody badawcze, a także przebieg procesu badawczego, z dokładnym omówieniem założeń i etapów realizacji przeprowadzonych badań. Przedstawiono także uzasadnienie wyboru poszczególnych metod badawczych. Zaprezentowano zintegrowany model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R, bazujący na opracowanych wcześniej modelach regulacyjnym i teoretycznym oraz wynikach przeprowadzonych badań.

W Rozdziale V opisano ogólne i szczegółowe wnioski z badań oraz rekomendacje praktyczne w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R. Wskazano na ograniczenia badawcze, a także zakresło tematykę przyszłych badań w zakresie rozprawy.

4. Problem badawczy i pytania badawcze

Problem badawczy rozprawy został określony następująco:

Identyfikacja ryzyka prawnego, jego uwarunkowań i mechanizmów zarządzania tym ryzykiem w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych.

Tak sformułowany problem badawczy został rozwinięty za pomocą następujących pytań badawczych:

1. Jak przebiega zarządzanie ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych? (PB1)
2. Jak rozumiane jest pojęcie ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych? (PB2)
3. Co stanowi źródło ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych? (PB3)
4. Kto odpowiada za zarządzanie ryzykiem prawnym (kto jest właścicielem ryzyka) w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych? (PB4)
5. Jaki poziom ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych gotowi są zaakceptować przedsiębiorcy, a jakie jednostki naukowe? (PB5)
6. Jakie odmienności w zarządzaniu ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych występują pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami? (PB6).

5. Metodyka badań empirycznych

Aby w pełni zrealizować oba cele badawcze, w rozprawie zaproponowano kolejno trzy modele, tj.:

1. Regulacyjny model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R (dalej także: „model regulacyjny”), opracowany w oparciu o analizę regulacji dotyczących tego typu projektów;
2. Teoretyczny model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R (dalej także: „model teoretyczny”), opracowany na podstawie analizy literatury przedmiotu i dokumentów;
3. Zintegrowany model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R (dalej także: „model zintegrowany”), opracowany w wyniku empirycznej weryfikacji mechanizmów zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R. Ten model uwzględnia także wyżej wymienione modele regulacyjny i teoretyczny.

Ze względu na eksploracyjny charakter badań w rozprawie zastosowane zostały jakościowe metody badawcze, które pozwalają na poznanie naturalnego świata zewnętrznego (a nie sztucznej sytuacji laboratoryjnej), a z drugiej strony na opisanie i objaśnienie zjawisk z perspektywy wewnętrznej, np. poprzez analizę doświadczeń jednostek i grup, m.in. wynikających z ich kariery zawodowej (Flick, 2012). Do zastosowanych w rozprawie metod badawczych należały analiza dokumentów (analiza danych faktograficznych), wywiady pogłębione indywidualne (standaryzowane i częściowo strukturyzowane) oraz panel ekspertów w formie wywiadu zbiorowego. Metody te mają charakter pokrewny i wzajemnie się uzupełniający, co zapewniło bogatszy materiał badawczy i większą pewność interpretacyjną (Stańczyk, 2011).

Dobór próby badawczej we wszystkich zastosowanych metodach badawczych miał charakter celowy, oparty o wyraźne kryteria, a badane przypadki miały charakter typowy, co umożliwiło ich porównanie (Flick, 2012). Dane użyte w rozprawie, a także wyniki badań zostały poddane weryfikacji pod kątem spełnienia kryteriów rzetelności (spójności i wiarygodności) oraz trafności (czy dana metoda bada to, co ma badać) (Kvale, 2012).

Pierwszą z zastosowanych metod badawczych była analiza dokumentów (analiza danych faktograficznych), jako metoda służąca m.in. eksploracji, opisowi i wyjaśnianiu zjawisk społecznych (Łuczewski i Bednarz-Łuczevska, 2012). Ta metoda badawcza posłużyła do opisu i wyjaśnienia zjawiska ryzyka prawnego oraz jego uwarunkowań w międzysektorowych

projektach badawczo-rozwojowych. Ryzyko prawne jest bowiem nierozzerwalnie związane z prawem, do jego identyfikacji konieczna jest więc znajomość zasad i przepisów prawnych. Celem zastosowania tej metody w części empirycznej była identyfikacja źródeł i typów ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R oraz weryfikacja pytań scenariusza wywiadów pogłębionych indywidualnych pod kątem ich trafności. Polegała ona na przeglądzie dokumentacji w postaci ogłoszeń konkursowych i związanych z nimi regulacji prawnych dla czterech celowo dobranych konkursów na publiczne finansowanie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych nauki i biznesu. Celowość doboru polegała na wybraniu do analizy konkursów obejmujących wspólne projekty badawczo-rozwojowe jednostek naukowych i przedsiębiorców, finansowanych ze środków krajowych (Biostrateg), funduszy strukturalnych (na szczeblu krajowym i regionalnym – odpowiednio wybrane działania Programu Operacyjnego Innowacyjny Rozwój i Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego) oraz europejskich (EIT Food). Badana dokumentacja konkursowa obejmowała m.in. ogłoszenie o konkursie, regulamin konkursu, wzór wniosku o dofinansowanie, przepisy dotyczące kwalifikowalności kosztów, wzór umowy o dofinansowanie wraz z załącznikami oraz wzór umowy konsorcjum lub wykaz jej kluczowych elementów. Ponadto, analizie podlegały akty prawne, na podstawie których powstała dokumentacja konkursowa lub do których odwoływały się poszczególne dokumenty konkursowe.

Kolejną metodą badawczą zastosowaną w rozprawie był wywiad pogłębiony indywidualny. Był on standaryzowany ze względu na to, że pytania otwarte były zadawane w tej samej kolejności, według ramowego scenariusza obejmującego pewne wątki tematyczne oraz częściowo strukturyzowany, tj. oparty o pytania otwarte. Narzędziem badawczym był ramowy scenariusz wywiadu składający się z siedemnastu pytań otwartych, przyporządkowanych z jednej strony do faz zarządzania ryzykiem prawnym, a z drugiej do poszczególnych pytań badawczych. Przeprowadzono dwadzieścia wywiadów, w tym osiem wywiadów z kierownikami projektów z sektora biznesu i osiem z kierownikami projektów z sektora nauki oraz cztery wywiady z prawnikami doradzającymi przy międzysektorowych projektach B+R. Celem wywiadów była identyfikacja i analiza doświadczeń z tych osób w odniesieniu do ich ogólnych doświadczeń wyniesionych ze wszystkich realizowanych projektów i znajomości realiów współpracy międzysektorowej, a nie konkretnego projektu. Takie przekrojowe podejście pozwoliło uzyskać obszerniejsze odpowiedzi, a w rezultacie szerszy kontekst badanego zjawiska. Liczbę respondentów można uznać za optymalną, ponieważ była wystarczająco duża aby móc uogólnić i porównać wyniki

badan, a jednocześnie rozmiar próby nie uniemożliwiał samodzielnej dogłębnej analizy i interpretacji zgromadzonego materiału badawczego.

Analiza wywiadów odbyła się poprzez porównywanie odpowiedzi udzielanych przez respondentów w ramach tych samych wątków tematycznych i poszukiwanie wspólnych kategorii pojęciowych i ocen zjawisk. Wyniki analizy wywiadów, podobnie jak wyniki analizy dokumentów, były poddane weryfikacji pod kątem spełnienia kryteriów rzetelności oraz trafności, a następnie poddane generalizacji analitycznej (Kvale, 2012). Wyniki wywiadów zostały także skonfrontowane z wynikami analizy dokumentów, a następnie zweryfikowane w trakcie panelu ekspertów, który stanowił trzecią zastosowaną metodę badawczą.

Panel ekspertów odbył się w formie wywiadu zbiorowego, w oparciu o przedstawioną im wcześniej listę zagadnień. Do panelu ekspertów zaproszono sześć osób mających bogate, przekrojowe doświadczenie we wspieraniu międzysektorowej współpracy badawczo-rozwojowej i zaznajomione z jej aspektami zarządczymi i prawnymi. Wszyscy eksperci posiadali odpowiednią wiedzę i doświadczenie w realizacji wspólnych projektów B+R przez sektory nauki i biznesu oraz znali formalno-prawne aspekty takich projektów. W związku z tym byli w stanie odnieść się do wyników poprzednich etapów badań, a także uzupełnić je nowymi danymi.

6. Wyniki badań

Rozwiązanie problemu badawczego jest odzwierciedlone poprzez zintegrowany model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R, przedstawiający praktykę w tym obszarze. Model zintegrowany został skonstruowany w oparciu o odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, wykorzystano w nim także model teoretyczny, zweryfikowany co do swoich założeń i treści. Ponadto, na cały model zintegrowany oddziałuje model regulacyjny, który został pozytywnie zweryfikowany w trakcie badań oraz uzupełniony o kolejne obszary tematyczne.

Model zintegrowany uwzględnia następujące wyniki części badawczej:

- Podejście do zarządzania ryzykiem prawnym w projektach **jest podejściem tradycyjnym (silosowym)**, polegającym na zarządzaniu wybranymi obszarami ryzyka przez osobne komórki, bez stosowania zaawansowanych narzędzi, w oparciu o doświadczenie, wiedzę i intuicję pracowników.
- Dominuje **konceptcja negatywna ryzyka prawnego** rozumianego jako zagrożenie czyli możliwość poniesienia jakiegś straty lub szkody lub niezrealizowania zamierzeń.

- Zarządzanie ryzykiem prawnym jest **procesem obejmującym wyodrębnione fazy**, które jednak mogą się przenikać i między którymi występują sprzężenia zwrotne.

Występują jednak pewne różnice w stosunku do modelu teoretycznego w kwestii ujęcia **zarządzania ryzykiem prawnym jako procesu i jego przebiegu**, ze względu na to, że **nie ma on charakteru ciągłego, prowadzony jest w sposób mało usystematyzowany i jest realizowany w dużej mierze *ad hoc***. W procesie dominują dwie fazy, tj. faza identyfikacji ryzyka prawnego i sterowania ryzykiem prawnym. Fazy pomiaru i analizy, a także monitorowania i kontroli są realizowane w formie szczątkowej, o ile w ogóle występują. Najsilniejsze sprzężenie zwrotne występuje między fazami identyfikacji i sterowania ryzykiem prawnym, brak natomiast takiego sprzężenia pomiędzy fazami pomiaru i analizy oraz monitoringu i kontroli. Dużą rolę w zarządzaniu ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R odgrywają intuicja i doświadczenie zaangażowanych w te działania pracowników (Moorhead i Vaughan, 2015, Malinowska 2011). Takie podejście jest jednak poprawne ponieważ zgodnie z normą ISO 31000:2018, nie ma uniwersalnego modelu zarządzania ryzykiem, a więc organizacja powinna dostosować go do swoich potrzeb i możliwości. Jednym z możliwych wniosków jest więc to, że organizacje nie potrzebują bardziej rozbudowanego i opartego na zaawansowanych narzędziach modelu procesu zarządzania ryzykiem prawnym. Trzeba tu bowiem rozważyć wysoką koszty- i czasochłonność rozbudowanego procesu (Mahler, 2010). Należy też pamiętać, że stosowane narzędzia mają być adekwatne do charakteru ryzyka (Jajuga, 2015).

Jak już wspomniano, obecnie w procesie zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R **dominuje czynnik ludzki**, wydaje się więc, że celowe byłoby pewne sformalizowanie tego procesu. Stanowiłoby to równoważenie „twardej” (procesy, systemy, raportowanie) i „miękkiej” (ludzie, umiejętności, motywacja) części procesu zarządzania ryzykiem (Lam, 2003: za: Jajuga, 2015). Z tą kwestią wiąże się także zagadnienie tzw. wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*) (Bramwell i Wolfe, 2008), posiadanej przez pracowników i odgrywającej bardzo istotną rolę w procesie zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R. To zjawisko nie jest korzystne dla organizacji, zwłaszcza w sytuacji zmian kadrowych i wynikającej z tego braku pamięci instytucjonalnej.

Natura **ryzyka prawnego powoduje, że z zasady jest ono trudno mierzalne**, podobnie jak ryzyko reputacji. Co więcej, prawo jest bardzo ściśle związane z ludzkim osądem i subiektywizmem wynikającym z interpretacji, co przekłada się na wysoki poziom

niepewności, a w konsekwencji utrudnia systematyczny proces zarządzania ryzykiem prawnym (Mahler, 2010).

Nie istnieje uniwersalna definicja ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R. W wyniku przeprowadzonych badań, w rozprawie zaproponowano następującą definicję ryzyka prawnego na potrzeby realizacji międzysektorowych projektów B+R:

Ryzyko prawne to wpływ niepewności prawnej na cel, jakim jest zabezpieczenie interesów podmiotu realizującego międzysektorowy projekt B+R przed poniesieniem straty, materialnej bądź niematerialnej.

Powyższa **definicja została skonstruowana w oparciu o elementy normy ISO 31000:2018** („wpływ niepewności na cel”), wskazuje cel zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R („zabezpieczenie interesów”), jest związana z aktywnym działaniem („realizacja projektu”) a także wskazuje na możliwość poniesienia straty (negatywna koncepcja ryzyka prawnego, co odróżnia ją od definicji z normy ISO) oraz podkreśla, że strata może mieć charakter materialny lub niematerialny (Zapadka, 2007). Trzeba mieć jednak na uwadze, że w praktyce kwestia definicji nie jest kluczowa z punktu widzenia podmiotów zaangażowanych w realizację międzysektorowych projektów B+R, nie jest więc pewne, że rzeczywiście będzie ona miała zastosowanie inne niż czysto teoretyczne.

Źródło ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R stanowi **szeroko rozumiana niepewność prawna**, postrzegana jako sytuacja **braku informacji lub występowania niepełnej informacji co do treści i interpretacji prawa, a co za tym idzie konsekwencji danego przepisu**. W rozprawie zidentyfikowano trzy rodzaje źródeł ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R:

- 1) źródła ryzyka prawnego o charakterze systemowym, związane z systemem regulacji międzysektorowej współpracy B+R w formie wspólnych projektów i relacji z instytucją finansującą, jako elementem systemu regulacji,
- 2) źródła ryzyka prawnego o charakterze zewnętrznym, związane z relacjami z otoczeniem, tj. partnerami projektów oraz kontrahentami i podwykonawcami,
- 3) źródła ryzyka prawnego o charakterze wewnętrznym, związane ze strukturą i relacjami wewnątrz danej organizacji.

Nie jest możliwe wyodrębnienie jednego właściciela ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R, należy natomiast przyjąć, że istnieje **niedookreślona odpowiedzialność rozproszona pomiędzy różne osoby i działy**. Określenie własności ryzyka, tj. przypisanie go do jednoznacznie sprecyzowanego właściciela, wymaga bowiem

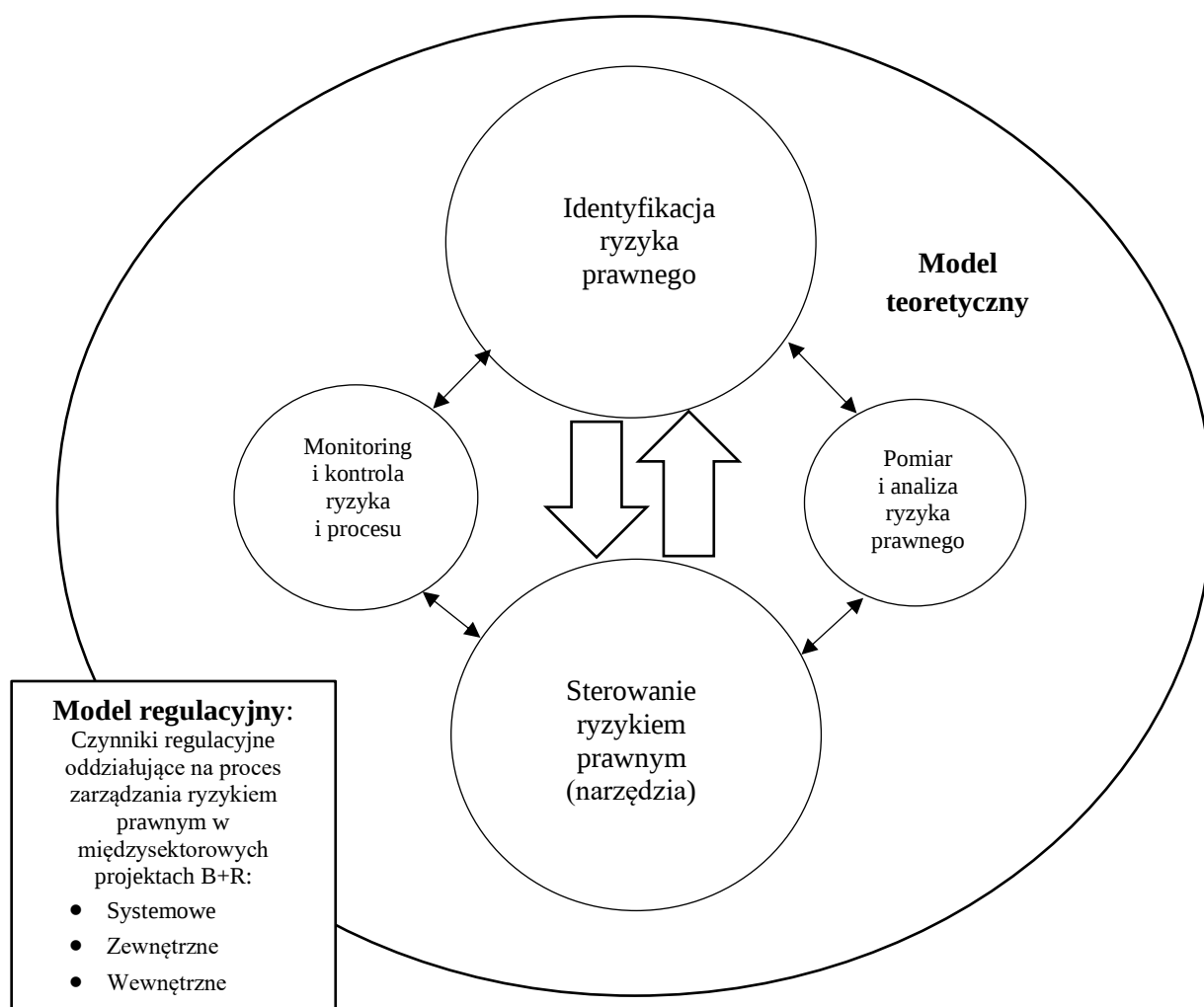
precyzyjnego określenia odpowiedzialności i przypisania danej osobie zdefiniowanych działań. W przypadku międzysektorowych projektów B+R, gdzie pojęcie ryzyka prawnego jest z reguły niezoperacjonalizowane, a zarządzanie nim jest realizowane w sposób niesformalizowany i nieuświadomiony, trudno jest wskazać taką osobę, ze względu na brak jasno określonej odpowiedzialności i przypisanych zdefiniowanych działań. W proces ten zaangażowani są kierownicy projektu, odpowiadający za całość realizacji projektu, prawnicy w obszarze swoich działań doradczych, natomiast całościową odpowiedzialność za działanie organizacji ponoszą osoby zarządzające nią.

Co do zasady, **akceptacja ryzyka prawnego** w międzysektorowych projektach B+R zarówno przez przedsiębiorców i jednostki naukowe **dąży do zera**. Należy jednak podkreślić, że z reguły poziom akceptowalnego ryzyka prawnego w badanych międzysektorowych projektach B+R nie jest w ogóle szacowany, ewentualnie przyjmuje się pewne ogólne progi dla takiego poziomu. Organizacje mają trudność ze zdefiniowaniem poziomu akceptowalnego ryzyka, a niektóre nawet nie próbują go ustalić. W związku z tym trudno jest także mówić o akceptowalnym dla danej organizacji poziomie takiego ryzyka. Z drugiej strony trudno jest także w ogóle mówić o apetycie na ryzyko prawne w międzysektorowych projektach B+R, przy założeniu, że apetyt na ryzyko odnosi się do rodzajów i wielkości ryzyka, jakie organizacja jest gotowa zaakceptować, a więc musi je znać (COSO, 2004).

Z przeprowadzonych badań wynika, że występują istotne odmienności w podejściu sektora nauki i biznesu do zarządzania ryzykiem prawnym we wspólnych projektach B+R. Dotyczą one przede wszystkim większego formalizmu, mniejszej elastyczności i długotrwałych procesów decyzyjnych po stronie jednostek naukowych. Jednym z powodów występowania tych odmienności są zróżnicowane motywacje obydwu typów organizacji, tj. osiągnięcie zysku lub budowa przewagi konkurencyjnej po stronie przedsiębiorców i realizacja celów badawczych po stronie jednostek naukowych. Nie jest to zaskoczeniem w świetle dotychczasowych badań naukowych, ponieważ w praktyce realizacji projektów międzysektorowych dla naukowców najważniejsze jest zachowanie niezależności i spójność współpracy z biznesem z ich planami badawczymi (D'Este i Perkmann, 2011). Z drugiej strony, jednostki naukowe działają w bardzo sformalizowanym i wysoce uregulowanym otoczeniu. Należy też zauważyć, że zarówno wśród jednostek naukowych, jak i przedsiębiorców występuje znaczący brak zaufania wobec podmiotów z drugiego badanego sektora.

Zintegrowany model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R został przedstawiony w formie uproszczonej na poniższym rysunku.

Rys. nr 1. Zintegrowany model zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R – schemat uproszczony



Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu regulacyjnego, szczegółowego teoretycznego modelu zarządzania ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych sektorów przedsiębiorstw i nauki oraz wyników części empirycznej.

7. Wkład do nauki o zarządzaniu i jakości

Wkład niniejszej rozprawy do nauki o zarządzaniu i jakości można ująć w dwóch podstawowych wymiarach, odpowiadających w znacznej mierze celom rozprawy, tj. w wymiarze teoretycznym oraz praktycznym.

W wymiarze teoretycznym rozprawa uzupełnia lukę w wiedzy na temat ryzyka prawnego i zarządzania nim przez organizacje z różnych sektorów w kontekście realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Tematyka ryzyka prawnego i zarządzania nim przez organizacje jest obecna w pracach naukowych, jednakże zjawisko to nie jest jeszcze wystarczająco dogłębnie zbadane i opisane. Jest to nowy temat badawczy, dotychczas mało jest

literatury naukowej na ten temat, zwłaszcza w Polsce, występuje za to stosunkowo dużo dokumentów natury praktycznej, takich jak publikacje przygotowane przez kancelarie prawne i firmy konsultingowe. Z tego powodu w rozprawie konieczne było posiłkowanie się literaturą ogólną na temat zarządzania ryzykiem, a także zarządzania ryzykiem prawnym i operacyjnym w instytucjach finansowych i bankach, gdyż tam ten problem wydaje się najlepiej zbadany. Przeprowadzenie badań w ramach rozprawy pozwoliło na lepsze zrozumienie zjawiska ryzyka prawnego i procesu zarządzania nim w projektach badawczo-rozwojowych realizowanych przez podmioty z dwóch bardzo różnych sfer, tj. ze świata biznesu i świata nauki. Ponadto, udało się wypracować definicję ryzyka prawnego w tego typu projektach, a także rozpoznać i opisać jego uwarunkowania oraz mechanizmy zarządzania nim.

W wymiarze praktycznym wypracowany został zestaw rekomendacji w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R, w większości wspólnych dla sektorów przedsiębiorstw i nauki. Rekomendacje zostały podzielone na trzy kategorie:

- a) Podnoszenie świadomości co do zjawiska ryzyka prawnego i metod zarządzania nim w międzysektorowych projektach B+R, w tym co do praw własności intelektualnej, jako jednego z najważniejszych źródeł ryzyka prawnego w takich projektach.
- b) Usprawnienie procesu zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R, np. poprzez odpowiedni poziom jego sformalizowania lub przypisania jasnej odpowiedzialności poszczególnym pracownikom.
- c) Wzmocnienie współpracy międzysektorowej w obszarze B+R poprzez większą otwartość na współpracę oraz większe zaufanie i zrozumienie partnerów z innych sektorów.

Ponadto wskazane zostały pewne rekomendacje specyficzne dla sektora nauki oraz instytucji finansujących, których jednak wdrożenie ze względu na strukturę tych organizacji i ich otoczenie regulacyjne prawdopodobnie będzie dosyć trudne.

8. Ograniczenia badania i kierunki przyszłych badań

Przeprowadzone badania miały charakter badań eksploracyjnych, a zatem na ich podstawie można stawiać kolejne hipotezy i problemy badawcze, jednak nie należy interpretować wyników tych badań jako w pełni wyjaśniających badane zjawisko w rzeczywistości. Należy również zauważyć, że z tych samych względów badania i ich wyniki odznaczają się dużym stopniem ogólności i należy je traktować jako wprowadzenie do mało jeszcze zbadanej

tematyki zarządzania ryzykiem prawnym, w tym w międzysektorowych projektach B+R. Trzeba też podkreślić, że w pewnych sytuacjach różnica między ryzykiem prawnym a innym typem ryzyka może być trudna do określenia, zwłaszcza w kontekście niewystarczająco precyzyjnych definicji tego pierwszego. Autorka miała ograniczony dostęp do kierowników projektu z dużych przedsiębiorstw, co w pewnym stopniu może wpływać na wyniki badań ze względu na obecność w tego typu przedsiębiorstwach licznych i rozbudowanych procedur. Z drugiej strony, przeprowadzone wywiady z osobami współpracującymi z dużymi przedsiębiorstwami nie wskazują na znaczące odmienności w stosunku do innych firm.

Jeśli chodzi o kierunki przyszłych badań to należy jeszcze raz podkreślić, że badania przeprowadzone w ramach rozprawy miały charakter jakościowy, logiczną rekomendacją dla przyszłych badań byłoby więc **przeprowadzenie badań ilościowych nad wybranymi zagadnieniami**, np. skalą występowania konsekwencji prawnych w odniesieniu do różnych typów ryzyka prawnego.

Można także zaproponować **badania pogłębione biorące pod uwagę specyfikę różnych typów projektów i realizujących je podmiotów**, np. projekty o określonej skali, projekty podzielone według źródeł finansowania (np. projekty unijne i krajowe) lub wskazania, jaki typ podmiotu jest partnerem wiodącym. Badania pogłębione mogłyby także dotyczyć **różnic w zarządzaniu ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R w zależności od profilu organizacji**, np. w zależności od ich wielkości, struktury czy branży.

Ważnym zagadnieniem jest to, **jakie czynniki poza regulacyjnymi oddziałują na proces** zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R i na czym polega to oddziaływanie. Można tu przykładowo wspomnieć o kulturze organizacyjnej danej instytucji, czy kwestiach psychologicznych działania w warunkach niepewności.

Kolejnym tematem wartym pogłębionych badań jest kwestia **zmian zakresu ryzyka prawnego i jego źródeł** oraz wpływających na to czynników. Może to być związane z rozwojem technologii, ale również kwestiami formalnymi, takimi jak zmiany zasad i dokumentacji konkursów o dofinansowanie. W 2021 r. rozpoczyna się nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej, co oznacza nowe regulacje dotyczące konkursów na szczeblu europejskim i krajowym, które powinny zostać uwzględnione w zarządzaniu ryzykiem prawnym. Pewne zmiany mogą wynikać również z pandemii COVID-19.

9. Bibliografia

1. Accenture. (2013). Global Risk Management Study. *Risk management for an era of greater uncertainty*.
https://www.era.com/CustomUploads/ca/wp/2013_11%20Accenture-Global-Risk-Management-Study-2013.pdf Dostęp: 01.08.2016.
2. Anderson, K., Black, J. (2013). *Legal risks and risks for lawyers*. Londyn: Herbert Smith Freehills and London School of Economics Regulatory Reform Forum.
3. Bramwell, A. i Wolfe, D.A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, vol.37(8), 1175-1187.
4. Collard, C., Roquilly, C. (2011). *Propositions pour une définition et une méthode de cartographiedu risque juridique*. EDHEC Business School Centre de recherche LegalEdhec, Nicea.
5. COSO (2004). *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym - zintegrowana struktura ramowa*. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Polish.pdf> Dostęp: 21.05.2017.
6. D'Este, P., Perkmann, M. (2011). Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *Journal of Technology Transfer*, tom 36(3), s. 316-339.
7. Etzkowitz, H., Ranga, M., Benner, M., Guarany, L., Maculan, A.M. i Kneller, R. (2008). Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence. *Science and Public Policy*, tom 35(9), s. 681-695.
8. Flick, U. (2012). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Gryzik, A., Knapińska, A. (red.). (2012). *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze nauki*. Warszawa: Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy.
10. ISO 31000:2018 <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> Dostęp: 08.07.2020.
11. Jajuga, K. (red.). (2015). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. Kaczmarek, T.T. (2002). *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*. Gdańsk: ODDK.

13. KPMG (2015). *Globalne Badanie Komitetów Audytu 2015*. Instytut Komitetów Audytu KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/03/Globalne-Badanie-Komitow-Audytu-2015-PL.pdf> Dostęp: 05.01.2016.
14. KPMG (2017). *Wszystko pod kontrolą? Wyzwania i priorytety komitetu audytu. 2017 Globalne Badanie Komitetów Audytu Pulse Survey*. Instytut Komitetów Audytu KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/06/pl-2017-Global-audit-committee-pulse-survey-czy-wszystko-pod-kontrola-PL.pdf> Dostęp: 08.07.2020.
15. Komisja Europejska. (2020). *European Innovation Scoreboard*. https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en Dostęp: 16.07.2020.
16. Kvale, S. (2012). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN.
17. Łuczewski, M., Bednarz-Łuczewska, P. (2012). *Analiza dokumentów zastanych*. W: Jemielniak, D. (red.). *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Mahler, T. (2010). Tool-supported legal risk management: a roadmap. W: The Future of... Law & Technology in the Information Society. *European Journal of Legal Studies*, tom 2(3), s. 146-167.
19. Malinowska, U. (2011). *Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie*. W: Kasiewicz, S. (red.). *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce* (s. 63-78). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
20. Matusiak, K. B. i Guliński, J. (red.). (2010). *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
21. Mazars Consulting. (2011). *Étude: Mieux maîtriser les risques juridiques : pratiques et tendances*.
22. Moorhead, R., Vaughan, S. (2015). *Legal risk: definition, management and ethics*. Londyn: University College London (UCL) Centre for Ethics and Law. <http://www.ucl.ac.uk/laws/law-ethics/research/papers/erc-executive-report-legal-risk-definition-management-ethics.pdf>. Dostęp: 21.11.2016.
23. Szczepański, R., Światowiec-Szczepańska, J. (2012). Risk management system in business relationships - Polish case studies. *Industrial Marketing Management*, tom 41(5), s. 790-799.

24. Stańczyk, S. (2011). *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*.
W: Czakon, W. (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*.
Warszawa: Wolters Kluwer Polska sp. z o.o.
25. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. (2017).
<https://www.mii.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/informacje-o-strategii/> Dostęp: 03.03.2019
26. Umowa Partnerstwa. Programowanie perspektywy finansowej 2014 - 2020. (Styczeń 2020). Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. Wersja zatwierdzona przez Komisję Europejską 22 stycznia 2020 r. na mocy decyzji wykonawczej C(2020)230.
<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/umowa-partnerstwa/> Dostęp: 16.07.2020