



Fundacja na rzecz
Nauki Polskiej

ZARYS STRATEGII

Fundacji na rzecz Nauki Polskiej

NA LATA 2020 – 2024

Niniejszy dokument służy pokazaniu głównych obszarów działalności Fundacji, wiele kwestii nie zostało w nim jednak poruszonych lub zostały one jedynie zasygnalizowane, gdyż w dużym stopniu zależą od zmieniającego się dynamicznie otoczenia Fundacji. Dlatego też, pomimo iż nominalnie dokument ten obejmuje lata 2020-2024, planujemy jego uzupełnienie i powrót do dyskusji nad strategią w 2022 roku.

Trzydzieści lat temu została sformułowana ogólna zasada przyświecająca działaniom Fundacji: *wspierać najlepszych, aby mogli stać się jeszcze lepsi*. Niezależnie od zmieniających się okoliczności zewnętrznych, Fundacja starała się pozostać wierna zasadom, które ukształtowały się w tym początkowym okresie jej istnienia: konkurencyjności, otwartości na wszystkie dyscypliny naukowe, elitarności wyboru opartego o doskonałość naukową - przy zachowaniu zasady równych szans na udział w konkursach, transparentności, zachowania stałego i żywego kontaktu ze środowiskiem naukowym, promowania szybkich dróg awansu naukowego i wczesnego uzyskiwania samodzielności naukowej przez młodych badaczy, wspierania uczonych na różnych etapach ich kariery zawodowej oraz promowania umiędzynarodowienia nauki.

Samorządność Fundacji oraz możliwość prowadzenia samodzielnej polityki finansowej oraz działalności inwestycyjnej pozostają gwarantem niezawisłości Fundacji i pozwalają prowadzić niezależną i apolityczną działalność programową. Decyzja o udziale w zarządzaniu środkami strukturalnymi Unii Europejskiej, podjęta w 2007 r., pozwoliła z kolei nie tylko na kilkukrotne zwiększenie rocznego budżetu programowego Fundacji, ale przede wszystkim umożliwiła realizację działań, których Fundacja nie byłaby w stanie prowadzić bez tego wsparcia. Uruchomienie przez Fundację nowych programów finansowanych z funduszy europejskich było ogromnym przedsięwzięciem koncepcyjnym i organizacyjnym, które wpłynęło na sposób działania FNP i jej zewnętrzne postrzeganie.

Cele działalności programowej Fundacji

Najpoważniejsze wyzwanie stojące przed Fundacją w perspektywie kolejnych 4 lat to znalezienie takiego miejsca w krajobrazie instytucji finansujących badania i rozwój, które pozwoli na utrzymanie jej odrębności i specyficzności. **Fundacja chciałaby kontynuować swój udział w realizacji kolejnego programu operacyjnego finansowanego ze środków strukturalnych** - powrót do finansowania statutowych celów jedynie ze środków własnych oznaczałby znaczące zmniejszenie możliwości wspierania nauki w Polsce przez Fundację. Mimo ograniczeń w dysponowaniu i przeznaczeniu środków strukturalnych, wynikających z odgórnie przyjętych celów polityki państwa, w działaniach FNP finansowanych z tego źródła powinien być mocno obecny element zindywidualizowanego wsparcia naukowców na każdym etapie ich kariery oraz zasada wspierania „najlepszej nauki”, a nie jej poszczególnych dziedzin czy dyscyplin. Ważne jest również szerokie rozumienie pojęcia komercjalizacji - nie tylko jako transferu nowych technologii do biznesu, ale jako transferu wiedzy i technologii do społeczeństwa, tzn. zarówno do przedsiębiorców, jak również do instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, samorządów, czy sektora edukacji i usług. Transfer taki może dotyczyć zarządzania własnością intelektualną, ale również

tworzenia różnego rodzaju narzędzi, szkoleń czy programów mających na celu wdrażanie rozwiązań w obszarze *social impact*.

Kluczowymi celami, o których należy pamiętać w kontekście wszystkich programów realizowanych przez Fundację są m.in.:

- podniesienie jakości badań prowadzonych w polskich instytucjach naukowych,
- zmniejszanie biurokratycznych ograniczeń szkodzących rozwojowi polskiej nauki,
- przekonanie decydentów i społeczeństwa, że uprawianie nauki na najwyższym poziomie nieodłącznie związane jest z ryzykiem, i że zainwestowane fundusze (w postaci np. grantu) nie zawsze przyniosą oczekiwane rezultaty,
- wzrost konkurencji w systemie finansowania nauki,
- umiędzynarodowienie polskiej nauki,
- zwiększenie mobilności polskich naukowców,
- wzmocnienie współpracy krajowej, powiązanie instytucji naukowych z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

Jednocześnie w ramach projektów i działań realizowanych ze środków własnych Fundacji zależy na:

- promowaniu osiągnięć badawczych mierzonych ich rzeczywistych wpływem na rozwój nauki, kultury lub technologii,
- poszerzaniu pola wolności naukowej, wyrażającego się w wyborze tematyki badawczej oraz dróg osiągnięcia zakładanych rezultatów,
- rozliczaniu rzeczywistych osiągnięć badawczych a nie jedynie poprawności formalnej stosowanych procedur,
- elastyczności i dopasowywaniu się do rzeczywistych potrzeb środowiska naukowego,
- poszukiwaniu nowych, unikatowych form wsparcia środowiska naukowego, w tym wychodzących poza wsparcie czysto grantowe.

Fundusze strukturalne w nowej perspektywie finansowej UE

Naturalną cechą programów politycznych (a takimi są programy operacyjne finansowane ze środków europejskich) jest wyznaczanie priorytetowych celów, na które przeznaczane są środki finansowe (model *top down*). O ile skoncentrowanie sił i środków na sprecyzowanych celach rozwojowych ma swoje zalety, o tyle metoda wyznaczania tych celów jest często obciążona błędami wynikającymi z różnic interesów grup społecznych, niepełnej informacji czy też zniekształcenia myśleniem życzeniowym.

Z punktu widzenia Fundacji podejście *top-down* ogranicza również w znaczącym stopniu swobodę wyboru tematyki badań (*funding driven research vs. curiosity driven research*). FNP

będzie zatem starała się określić obszary badawcze w prowadzonych przez siebie programach na tyle szeroko, aby były one jak najbardziej inkluzywne (dostępne dla maksymalnie szerokiego grona dyscyplin, w tym dla nauk humanistycznych i społecznych), a jednocześnie były zgodne z celami i oczekiwaniami twórców nowego programu operacyjnego. Fundacja zachowa doskonałość naukową jako najważniejsze kryterium wyboru laureatów swoich programów.

W ramach Programu Operacyjnego Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) na lata 2021 - 2027 Fundacja chciałaby połączyć cele tematyczne obecnych programów TEAM i TEAM-TECH w nowej formule programu TEAM-NET (finansowanie konsorcjów dwóch - trzech zespołów naukowych, z przynajmniej dwóch ośrodków naukowych, przeznaczone na powstanie oryginalnych prac badawczych, kształcenie młodych kadr naukowych, współpracę między zespołami naukowymi oraz z przedsiębiorcami, transfer wiedzy i technologii. Fundacja odgrywałaby w ramach tego programu aktywną rolę w procesie komercjalizacji własności intelektualnej. FNP będzie także starała się stworzyć warunki premiujące udział przynajmniej jednego zespołu z obszaru SSH w konsorcjach uczestniczących w programie (jest to jednak w dużym stopniu decyzja niezależna od FNP). Pomimo iż program byłby formalnie programem konsorcyjnym, wybór uczestników poszczególnych konsorcjów byłby nadal oparty o ocenę osiągnięć naukowych liderów poszczególnych zespołów. Stanowiłby on zatem kontynuację realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 programów FNP TEAM, TEAM-TECH i TEAM-NET rozszerzoną o dodatkowe możliwości współpracy.

Tematyka poszczególnych projektów byłaby definiowana przez aplikujące zespoły, lecz w szerokim ujęciu należeć będzie do trzech określonych obszarów ustalonych między Fundacją i Ministerstwami Funduszy oraz Nauki i Rozwoju: Innowacyjne technologie i produkty dla zdrowia, Innowacyjne technologie i produkty dla środowiska oraz Innowacyjne technologie i produkty na rzecz przemysłu 4.0. Dobór obszarów mających zostać objętych wsparciem jest wypadkową oczekiwań administracji publicznej, znaczenia cywilizacyjnego danego obszaru dla rozwoju kraju, potencjału naukowego, jakim dysponuje w tym zakresie Polska oraz efektów dialogu ze środowiskiem naukowym reprezentującym dany obszar. W celu identyfikacji tych obszarów Fundacja przeprowadzała debaty on-line z przedstawicielami środowiska naukowego i gospodarczego reprezentującymi m.in. technologie kwantowe oraz kryptologię kwantową, *data science* i uczenie maszynowe, wytwarzanie i magazynowanie energii, technologie medyczne i diagnostykę medyczną, modelowanie matematyczne procesów przemysłowych lub biologicznych oraz technologie kosmiczne. Z naszego rozeznania wynika, że przede wszystkim w zakresie technologii kwantowych i uczenia maszynowego osiągnęliśmy w Polsce masę krytyczną, jeśli chodzi o zespoły naukowe, których dokonania liczą się w globalnym świecie i pozwalają przypuszczać, że możemy w przyszłości uzyskać w tych obszarach przewagę konkurencyjną.

Doświadczenie Fundacji wskazuje również na potrzebę kontynuacji programu FIRST TEAM. Jego główne założenia (wsparcie dla młodych liderów z Polski i zagranicy w tworzeniu

pierwszych samodzielnych zespołów badawczych) pozostałyby niezmienione, planowane jest natomiast zwiększenie jego skali oraz wypracowanie „przyjaźniejszej dla użytkownika” formuły jego realizacji. Ponadto w ramach projektów FIRST TEAM będzie istniała możliwość tworzenia partnerstw z zagranicznymi grupami badawczymi, włącznie z finansowaniem ich wkładu badawczego. Dla tego programu Fundacja przewiduje formułę *bottom-up*. FIRST TEAM to unikatowa szansa pozyskania wybitnych młodych naukowców, którzy wybierają Polskę jako miejsce pracy, zachęceni możliwością stworzenia pierwszego zespołu naukowego. Jest to odpowiedź na problemy ze sztywną hierarchią w nauce i trudności w tworzeniu nowych samodzielnych zespołów naukowych, jakie napotykają młodzi badacze z całej kontynentalnej Europy.

W ramach wsparcia projektów zespołowych nowym wyzwaniem dla Fundacji będzie nowy program typu *Proof of Concept* skierowany do zespołów badawczych będących na drodze do opracowania wyników wcześniejszych projektów badawczych w celu ich wdrożenia, sprzedaży bądź przeprowadzenia innej formy transferu wiedzy lub technologii. Wstępne rezultaty badań wykorzystywane w projekcie mogą pochodzić w szczególności z grantów finansowanych we wcześniejszych programach Fundacji realizowanych w celach rozwoju nauki bądź potencjału naukowego zespołów, a których nadrzędnym celem nie była komercjalizacja własności intelektualnej. Wynikiem projektów PoC powinno być zawarcie umowy z odbiorcą własności intelektualnej, np. w celu ich wdrożenia w przedsiębiorstwie, uruchomienia technologii lub opracowanie *know-how* czy innowacyjnego produktu wnoszonego do spółki typu *spin-off* w celu rozwijania tego produktu, świadczenia usług i pozyskania dalszego finansowania.

Fundacja prowadzi także działania służące kontynuacji programu Międzynarodowe Agendy Badawcze (MAB) w rozszerzonej formule Sieci Centrów Doskonałości Naukowej. Nowe centra powinny mieć zapewnioną możliwość powstawania w różnych miejscach i jednostkach naukowych w Polsce, przyczyniając się do wykorzystywania synergii pomiędzy uczelniami, instytutami PAN i instytutami badawczymi. Problemem dotychczas tworzonych - w ramach różnych programów - załączków centrów doskonałości był fakt, iż zazwyczaj istniały one tak długo, jak długo istniał – zazwyczaj kilkuletni – program ich finansowania. W ten sposób tracony był zarówno potencjał wybitnych uczonych, którzy prowadzili w tych centrach innowacyjne prace badawcze, jak i obniżana była efektywność wykorzystania ich infrastruktury. Z drugiej strony, sieci naukowe, które miały lub mają zapewnione długofalowe finansowanie, zwykle nie tworzyły wewnętrznych mechanizmów promowania doskonałości naukowej, stając się instytucjami nastawionymi bardziej na przetrwanie poszczególnych elementów sieci, a nie na jej całłościowy rozwój.

Mające powstać centra doskonałości - wśród których powinny się znaleźć już istniejące podmioty, np. wyselekcjonowane najlepsze jednostki MAB, jak też nowe podmioty, które zgłoszą akces do sieci i zostaną pozytywnie ocenione w otwartym konkursie – powinny być raz na 5 lat poddawane międzynarodowej ocenie, w wyniku której tylko najlepsze z nich uzyskiwałyby finansowanie na 5 kolejnych lat. Jednocześnie możliwe byłoby dołączanie do sieci nowych centrów dysponujących odpowiednim potencjałem (na miejsce tych

podmiotów, które nie spełnią kryteriów jakościowych). Celem sieci nie byłby zatem wzrost horyzontalny (liczba jednostek wchodzących w skład sieci powinna być w miarę stała lub z niewielką tendencją wzrostową), ale stałe podnoszenia jakości naukowej. System taki stabilizowałoby pozycję wybitnych uczonych zatrudnionych w najlepszych centrach doskonałości i powstrzymywał ich odpływ do konkurencyjnych instytucji zagranicznych, a jednocześnie zapewniał utrzymanie wysokiego poziomu otwartości i konkurencyjności oraz zapobiegałby petryfikacji sieci. Powstanie długofalowego i projakościowego programu finansowania centrów doskonałości pomogłoby także w pozyskiwaniu wybitnych uczonych z zagranicy, którzy dotychczas - ze względu na krótkotrwałe finansowanie projektów i brak stabilnego programu wsparcia konkurencyjnych ośrodków naukowych w naszym kraju - nie decydowali się na pracę w polskich instytucjach.

Działaniem horyzontalnym planowanym do realizacji w ramach każdego z wymienionych powyżej programów są Międzynarodowe Projekty Doktoranckie o znaczeniu aplikacyjnym. Wsparcie to służyłoby finansowaniu staży doktoranckich za granicą i w przedsiębiorstwach, w postaci komponentu stażowego dostępnego dla uczestników programów MAB, TEAM-NET czy FIRST TEAM. Pokrywałoby ono koszt stypendiów i badań doktoranta na zasadzie kosztów ryczałtowych

Nową inicjatywą zaplanowaną w portfolio Fundacji jest program INNOWATOR 2.0, prawdopodobnie jedyny realizowany przez Fundację w roli Beneficjenta programu operacyjnego. Nawiązywałby on do doświadczeń wcześniejszych programów FNP: INNOWATOR (2006-2010), TEAM (2008-2023) i TEAM-TECH (2016-2023) i obejmowałby zarówno intensywny system wsparcia, szkoleń, budowania networku i zapewnienia mentoringu (zarówno naukowego, jak i biznesowego) dla zespołów pragnących skomercjalizować powstałą w ramach ich badań własność intelektualną, jak i wsparcie finansowe dla powstałych na tej bazie nowych innowacyjnych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę dużą liczbę instytucji, programów i projektów podejmujących kwestię transferu technologii Fundacja powinna skoncentrować się w tym działaniu na wspieraniu innowacji opartych o oryginalne badania naukowe i dających przewagę konkurencyjną na globalnych rynkach.

Programy realizowane ze środków własnych

Fundacja planuje kontynuację realizowanych obecnie programów finansowanych ze środków własnych (Nagroda FNP, stypendia START, MONOGFARIE FNP oraz programy realizowane we współpracy międzynarodowej). Przedmiotem wewnętrznej dyskusji jest kwestia, w jaki sposób utrzymać bądź podwyższyć prestiż tych programów na tle prowadzonych przez inne instytucje programów stypendialnych i nagród naukowych - w kontekście zarówno wymiaru finansowego, jak też systemu wyboru laureatów czy konstrukcji oferty programowej wzbogaconej o dodatkowe elementy (np. mentoring naukowy, budowanie sieci kontaktów pomiędzy laureatami w przypadku stypendiów dla młodych badaczy i in.).

Fundacja rozważa również przeznaczenie dodatkowych 2-3 mln złotych rocznie na nowe działania w swojej ofercie programowej, które występowałyby pod wspólną nazwą np. FNP TEST LAB lub FNP PILOT. Miałyby one charakter pilotażowy (po 2-3 edycjach powinny być kontynuowane i rozwijane przez inne agendy lub ze środków zewnętrznych) i trwały nie dłużej niż od 12 do 24 miesięcy. Ze względów finansowych projekty te musiałyby być bardzo wybiórcze (dofinansowanie dla 3-4 projektów lub zespołów badawczych rocznie). Ścisła współpraca z wybranymi środowiskami naukowymi, unikatowość wsparcia i odrębność od innych schematów finansowania stanowiłaby widoczną wartość dodaną środków Fundacji przeznaczonych na ten cel.

Ewaluacja i jej strategiczne cele

Znaczenie ewaluacji w działalności FNP wynika bezpośrednio z misji Fundacji i jej roli w środowisku naukowym. Skuteczne wspieranie badaczy oraz prac badawczo-rozwojowych wymaga nie tylko oceny postępów dokonywanych przez wnioskodawców i beneficjentów, ale również uważnej analizy własnych działań. Dodatkową ważną przesłanką do prowadzenia ewaluacji są starania o środki zewnętrzne. Zarówno darczyńcy indywidualni, jak i instytucje czy firmy, które są gotowe dofinansować prowadzone przez FNP działania, a także dysponenci środków strukturalnych UE, z których FNP dotychczas korzystała, muszą mieć pewność, że przekazane Fundacji środki wydawane są nie tylko prawidłowo, ale i z troską o efekty.

Strategiczne cele ewaluacji można więc ująć następująco:

- podnoszenie jakości i zwiększanie efektywności prowadzonych działań,
- umacnianie wiarygodności FNP w środowisku badawczym oraz wśród potencjalnych darczyńców oraz instytucji/firm współfinansujących działania Fundacji,
- współtworzenie kultury organizacyjnej FNP jako instytucji „uczącej się”.

Potrzeba pogłębionej analizy działań Fundacji jest tym większa, że wiele z nich ma charakter nowatorski/pilotażowy. Na tym w dużej mierze polega rola FNP w systemie nauki w Polsce: podejmujemy ryzyko testowania nowych rozwiązań i wiele z nich jest następnie podejmowanych i realizowanych przez większe agencje państwowe.

Badając celowość działań Fundacji przyglądamy się ich założeniom oraz efektom, a więc zmianie, jakiej udaje nam się dokonać. Przejawów tej zmiany szukamy przede wszystkim w trzech sferach.

Pierwsza to osiągnięcia badawcze i wkład polskich badaczy w rozwoju nauki. Ważnym kryterium jest tu szeroko rozumiana użyteczność prowadzonych badań. Nie oznacza to mierzenia wartości badań wdrożeniami. Zależy nam natomiast na tym, by wspierane przez nas badania miały konsekwencje, stanowiły cenny wkład do rozwoju nauki, były inspiracją

dla innych badaczy i wytyczały nowe kierunki badawcze. Aby to badać, do ewaluacji będziemy angażować zewnętrznych ekspertów zdolnych do obiektywnej oceny badań przeprowadzonych przez laureatów FNP z perspektywy międzynarodowej. Część programów Fundacji ma na celu wspieranie transferu wyników badawczych do praktyki gospodarczej lub kształcenie naukowców w zakresie tworzenia produktów lub procesów produkcyjnych o dużym znaczeniu dla gospodarki. Obszar ten będzie wymagać wypracowania odrębnych narzędzi i kryteriów ewaluacyjnych oraz poszerzenia grona ekspertów o osoby z doświadczeniem w obszarze transferu wiedzy i technologii.

Drugim kluczowym z punktu widzenia Fundacji obszarem zmiany jest rozwój kadr badawczych na potrzeby gospodarki (jeden z celów obecnego Programu Operacyjnego), co oznacza konieczność rozszerzania tradycyjnych miar sukcesu naukowego o nowe warianty rozwoju karier beneficjentów Fundacji, przede wszystkim związane z wdrażaniem wyników badawczych do praktyki gospodarczej i społecznej. Nadal prowadzić będziemy także systematyczny monitoring rozwoju karier naszych laureatów i stypendystów.

Trzecim obszarem, w którym jako Fundacja chcielibyśmy dokonywać istotnej zmiany, są standardy pracy badawczej w Polsce, zwłaszcza w zakresie otwartej rekrutacji, współpracy, troski o rozwój młodych badaczy i odpowiedzialnego zarządzania wynikami badań. Nasza ewaluacja obejmuje więc nie tylko „twarde” efekty finansowanych projektów, ale i sposób funkcjonowania tworzonych zespołów oraz ich wpływ na instytucje badawcze. Temu służą prowadzone już badania procesów rekrutacji i badania jakości kształcenia doktorantów w finansowanych projektach.

Kolejnym ważnym obszarem ewaluacji są dla Fundacji standardy jej działania. To ich praktyczna realizacja decyduje o zaufaniu środowiska naukowego, które z kolei jest fundamentem działania FNP. Dlatego w ramach działań ewaluacyjnych od lat monitorowana jest w Fundacji zgodność rzeczywistych procesów z dewizami i standardami, do jakich się zobowiązuje, zawartych np. w Europejskiej Karcie Naukowca i Kodeksie postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, Kodeksie etycznym Fundacji na rzecz Nauki Polskiej czy Deklaracji z San Francisco. Bardzo ważnym elementem tego rodzaju ewaluacji jest badanie doświadczeń wnioskodawców oraz ich ocena zarówno konkursów FNP, jak i procesu obsługi grantów. Jest to zadanie o tyle trudne, że zasady realizacji programów Fundacji – ze względu na ich finansowanie ze środków strukturalnych UE - w coraz większym stopniu wynikają z czynników niezależnych od Fundacji. Ponieważ jednak naszym podstawowym zobowiązaniem jest wspieranie środowiska naukowego, musimy uważnie analizować jego opinie na temat naszych działań.

Analiza standardów działania Fundacji napotyka na inne jeszcze wyzwanie. Oczekiwania wobec naukowców, instytucji badawczych oraz instytucji finansujących badania wciąż ewoluują. Zmienia się rozumienie dobrych praktyk w systemie oceny projektów i osiągnięć badawczych. Podnoszone są wymagania dotyczące przejrzystości procesów rekrutacji i

konkursów grantowych. Pojawiają się nowe oczekiwania w zakresie troski o przestrzeganie zasad etycznych. To samo dotyczy kwestii odpowiedzialności społecznej badaczy, zarządzania wynikami badań i otwartego dostępu do tych wyników. Zmieniają się kanony rozumienia zasad dyskryminacji, a od instytucji badawczych i finansujących badania coraz powszechniej oczekuje się polityki równościowej, która wyrażałaby wysiłek na rzecz zrównywania statusu mężczyzn i kobiet w nauce oraz włączenia w system nauki innych niedoreprezentowanych grup. Aby sprostać tym oczekiwaniom, Fundacja musi uważnie i systematycznie analizować swoje standardy i praktyki w tym zakresie.

Finansowanie działalności

Fundacja na rzecz Nauki Polskiej jest jedną z niewielu działających w Polsce fundacji, których działalność oparta jest w znaczącej części na wyłączonym z działalności gospodarczej generowaniu dochodów z aktywów własnych (głównie aktywów finansowych). Niewykorzystane dochody oraz wzrost wyceny aktywów stanowią źródło powiększania kapitałów własnych Fundacji.

W ciągu prawie 30 lat swojej działalności Fundacja nie tylko powiększyła swój majątek z 95 mln złotych (fundusz założycielski) do ponad 250 mln złotych (ok. 281 mln z uwzględnieniem szacunkowych wartości nieruchomości posiadanych przez FNP), lecz przede wszystkim wydatkowała w tym czasie kwotę prawie 511 mln złotych (do końca 2019 r.) na bezpośrednie wspieranie nauki. Osobną wartością dla środowiska naukowego w Polsce była możliwość zarządzania przez Fundację środkami europejskimi. W sumie, z programów POIG i POIR FNP uzyskała w latach 2007- 2020 ponad 1,7 mld złotych na wspieranie nauki. Środki te będą wydatkowane do końca 2023 r. Dzięki programom Fundacji doszło do dosyć rzadkiej w skali Unii Europejskiej sytuacji, w której środki strukturalne zostały przeznaczone bezpośrednio na badania i wsparcie rozwoju kadry naukowej.

Najpoważniejszy od zakończenia II Wojny Światowej kryzys finansowy rozpoczęty w 2008 roku oraz wysoka zmienność na rynkach finansowanych w latach następnych spowodowały w tym okresie zmniejszenie wartości kapitałów własnych Fundacji. Należy jednak podkreślić, iż główną przyczyną tej zmiany nie było jedynie przeszacowanie rynkowej wartości aktywów Fundacji, ale także świadome utrzymywanie wysokiego poziomu wydatków programowych, podyktowane m.in. potrzebą złagodzenia skutków kryzysu dla sektora nauki.

Inwestycje w tzw. papiery bezpieczne dają obecnie premię w najlepszym przypadku nieznacznie przekraczającą wartość inflacji (obligacje indeksowane inflacją). Inwestycje w instrumenty bardziej rentowne powodują z kolei nieuniknione zwiększenie ryzyka liczonego jako wartość odchylenia standardowego od wieloletniej średniej. Jedyną szansą utrzymania rentowności przekraczającej tę możliwą do uzyskania z inwestycji w papiery skarbowe, przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka inwestycyjnego jest dywersyfikacja –

zarówno geograficzna, jak i pod względem kategorii posiadanych aktywów. Temu celowi służyły działania podejmowane w ostatnich czterech latach. Najważniejsze zdarzenia w tej perspektywie to:

- rozpoczęcie inwestycji w sektor *ventures capital* poprzez spółkę zależną FNP Ventures,
- zakup certyfikatów inwestycyjnych portfela alternatywnego (nieruchomości i fotowoltaika),
- stworzenie portfela obejmującego jednostki uczestnictwa otwartych funduszy inwestycyjnych (tzw. fundusz funduszy - takie rozwiązanie umożliwia FNP inwestowanie poza krajem i tym samym potrzebną dywersyfikację geograficzną aktywów,
- aktywna relokacja między różnymi klasami aktywów w portfelach zarządzanych w ramach *asset management*.

W kolejnych latach Fundacja planuje intensyfikację działalności inwestycyjnej w sektorze *ventures capital*, a cele polityki inwestycyjnej w zakresie VC są elementem strategii zarówno finansowej, jak też dotyczącej realizacji misji FNP:

- I. Poszukiwanie alternatywnych w stosunku do publicznego rynku kapitałowego źródeł dochodów dla FNP o zakładanej stopie zwrotu powyżej 7-8% rocznie.
- II. Wspieranie ciekawych technologicznie start-upów z pierwiastkiem polskim (polski podmiot lub IP z Polski lub prace B+R wykonywane w Polsce) dysponujących unikatową technologią lub unikatowym pomysłem na wykorzystanie już istniejących technologii i dających szanse na uzyskanie wysokiej stopy zwrotu w przyszłości (*high risk high gain*).
- III. Promowanie rozwoju rynku VC w Polsce (inwestowanie w fundusze VC z ekspozycją na rynek polski).
- IV. Wspieranie realizacji celu statutowego FNP poprzez transfer technologii z nauki do biznesu, a w szczególności wspieranie osób, zespołów i spółek funkcjonujących w środowisku FNP (beneficjenci programów FNP lub członkowie zespołów beneficjentów).
- V. Wypełnienie luki rynkowej wynikającej z braku długoterminowych inwestorów w przypadku pomysłów i wynalazków o wysokim potencjale innowacyjnym lub o dużym znaczeniu dla rozwoju cywilizacyjnego Polski, lecz o wysokim ryzyku wynikającym z nieprzewidywalności procesów badawczych, regulacji prawnych i organizacyjnych panujących w środowisku naukowym, małego doświadczenia biznesowego zespołów naukowych lub niedojrzałości rynku odbiorców technologii (projekty *tough science*).
- VI. Zdobywanie doświadczenia w zakresie transferu wiedzy i technologii oraz komercjalizacji osiągnięć naukowych powstałych w polskich instytucjach naukowych i badawczych. Wsparcie szkoleniowe, mentoringowe i prawno-zarządczo-podatkowe dla spółek ze środowiska naukowego.

Kolejnym działaniem wspomagającym stabilność finansową Fundacji po okresie realizacji programów wspieranych z funduszy strukturalnych i umożliwiających kontynuację lub rozszerzenie programów realizowanych dotychczas ze środków własnych FNP jest pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania działalności programowej w ramach aktywnych działań fundraisingowych. Działalność ta jest prowadzona w sposób systematyczny od 2018 r. (pozyskiwanie wpłat z tytułu 1% podatku od osób fizycznych oraz darowizn od osób fizycznych, instytucji i firm) i jest obecnie skoncentrowana na pozyskiwaniu dodatkowego (obok środków własnych FNP) finansowania stypendiów dla młodych uczonych START.

W najbliższych latach konieczne będzie dalsze rozszerzanie działalności fundraisingowej, której głównym celem będzie pozyskanie funduszy prywatnych na kolejne konkursy w programie START oraz m.in. na programy międzynarodowe FNP, np. Polsko-Amerykańską Nagrodę Naukową. W ramach tych działań będzie kontynuowany i poszerzony proces budowania stałej grupy darczyńców i przyjaciół FNP wspierających programy Fundacji.

Najważniejsze kierunki rozwoju

- prowadzenie fundraisingu indywidualnego, w tym testamentowego, i w mniejszym zakresie fundraisingu korporacyjnego (tj. zbieranie środków zewnętrznych na rzecz kolejnych konkursów w programie START i ew. innych programów z uwzględnieniem zarówno drobnych wpłat, jak i większych darowizn) poprzez utrzymanie dotychczasowych darczyńców oraz pozyskanie nowych (osób prywatnych i partnerów instytucjonalnych)
- zwiększanie świadomości wagi badań naukowych dla społeczeństwa i potrzeby jej wspierania wśród opinii publicznej;
- zwiększenie działań PR-owych wspierających fundraising;
- prowadzenie kampanii zachęcającej do korzystania z mechanizmu 1% podatku dla OPP
- stosowanie metod takich jak crowdfunding, zbiórki w mediach społecznościowych (w tym Facebook), aukcje, networking biznesowy i in).