

CARDEA w Krakowie. Ludzie za kulisami europejskich projektów badawczych

Jak zarządzanie projektami badawczymi kształtuje przyszłość polskiej nauki?

27 stycznia 2026 r. | Instytut Fizyki Jądrowej PAN, Kraków.

Przygotowanie: Biuro PolSCA, styczeń 2026

W Instytucie Fizyki Jądrowej PAN w Krakowie, zebrała się grupa profesjonalistów/ekspertów, którzy codziennie stoją za sukcesami europejskich projektów badawczych. Nie są naukowcami prowadzącymi eksperymenty w laboratoriach, ale bez nich te eksperymenty być może nigdy nie doszłyby do skutku. To *research managerowie*, administratorzy projektów, specjaliści od grantów - profesjonaliści, którzy przekładają wizje naukowe na rzeczywistość zarządzalnych, sprawnie działających przedsięwzięć.

Spotkanie CARDEA (Career Acknowledgement for Research Managers Delivering for the European Area) połączyło formułę study visit z project meeting. Program od początku sygnalizował, że nie będzie to „kolejne spotkanie projektowe”. Był to dzień intensywnej, praktycznej wymiany doświadczeń: od dyskusji o przywództwie i prowadzeniu międzynarodowych grantów, przez panel o specyfice zarządzania badaniami w polskim ekosystemie, po element studyjny czyli wizytę w ośrodku cyklotronowym i terapii protonowej.



Zarządzanie jako fundament sukcesu

W centrum wydarzeń znalazł się temat, który w świecie badań i innowacji – szczególnie w kontekście projektów międzynarodowych takich jak te finansowane przez Horyzont Europa - coraz częściej decyduje o różnicy między sukcesem a porażką: **profesjonalne wsparcie w zarządzaniu projektami i zespołami**. Sama doskonałość naukowa już nie wystarcza, trzeba umieć ją przekuć w sprawnie działający projekt, zabezpieczyć finansowo, zbudować zespół, który przetrwa nie tylko fazę aplikacji, ale całą realizację, a na koniec - rozliczyć grant zgodnie z wymogami fundatora

Podczas krakowskiego spotkania widać było wyraźne połączenie perspektyw: jak naukowcy budują zespoły i dowodzą projektami oraz jak instytucje tworzą warunki systemowego wsparcia, aby granty były nie tylko zdobywane, ale także bezpiecznie realizowane i efektywnie rozliczane. Dyskusje prowadzone były w zgodzie, że zarządzanie projektami badawczymi przestało być „administracją” - to dziś strategiczny element całego ekosystemu badawczo-innowacyjnego.

Most między Brukselą a polskimi laboratoriami

W tej logice rola Biura PolSCA PAN w Brukseli wybrzmiała szczególnie mocno podczas panelu poświęconego praktyce *research management* w Polsce. Ekspert PolSCA, Łukasz Pieczonka, przedstawił perspektywę instytucji działającej na styku Warszawy i Brukseli - tej, która każdego dnia tłumaczy język unijnych programów na realia polskich ośrodków badawczych.

Kluczowe przesłanie było jasne: skuteczne *research management* to dziś nie „obsługa administracyjna”, lecz realny mechanizm podnoszenia jakości projektów, zmniejszania ryzyk i zwiększania wpływu badań. Wsparcie dla nauki nie dzieje się w próżni, a zależy od tego, jak szybko instytucje rozumieją zmiany w politykach i programach UE oraz jak sprawnie potrafią przekuć je w praktykę.

Ten „most translacyjny” między europejskimi ramami programowymi a codzienną pracą jednostek naukowych to jeden z najbardziej rozpoznawalnych elementów działalności PolSCA. W prezentacji podkreślono obszary, które budują tę wartość:

- Monitoring i sieciowanie w Brukseli, czyli bieżące śledzenie zmian w programach ramowych, priorytetach i procedurach;
- Komunikacja i upowszechnianie, jako tłumaczenie złożonych regulacji na praktyczne wytyczne dla polskich instytucji;
- Wzmacnianie społeczności R&I, to budowanie kompetencji osób, które wspierają naukowców w realizacji projektów.

W praktyce oznacza to coś więcej niż tylko informowanie „co się dzieje w UE”. To pomoc w przełożeniu europejskich wymogów na konkretne decyzje i rozwiązania takie jak budowanie międzynarodowych partnerstw oraz zespołów projektowych, organizowanie wsparcia w instytucjach, aby naukowcy mogli skupić się na tym, co robią najlepiej - na badaniach naukowych.

PolARMA: Budowanie środowiska zawodowego

Jednym z najbardziej inspirujących wątków spotkania był rozwój środowiska *research managers* i administratorów badań w Polsce. Tutaj w centrum uwagi stała inicjatywa PolARMA (Polish Association of Research Managers and Administrators).

PolARMA to nie tylko kolejna organizacja branżowa. To próba odpowiedzi na fundamentalne pytanie: czy w Polsce może powstać zintegrowane, profesjonalne środowisko osób zajmujących się zarządzaniem projektami badawczymi? Środowisko, które ma wspólne standardy, wymienia się doświadczeniami, buduje kompetencje i reprezentuje interes zawodowy swoich członków.

Podczas debaty stało się jasne, że PolARMA to kluczowy krok w profesjonalizacji całej dziedziny. Dotychczas *research managerowie* często działali w izolacji, a każda instytucja budowała swoje procedury, rozwiązywała te same problemy na nowo, szkoliła pracowników w pojedynkę. Brakowało platformy wymiany, brakowało wspólnych standardów, brakowało głosu w dyskusji o

polityce naukowej przedstawianego z perspektywy praktyków, na co dzień implementujących projekty badawcze.

PolARMA ma zmienić tę sytuację. Jej misja to:

- Integracja środowiska *research managers* w całej Polsce poprzez stworzenie sieci wymiany doświadczeń, najlepszych praktyk i wzajemnego wsparcia;
- Wzmacnianie kompetencji zawodowych dzięki organizacji szkoleń, warsztatów i certyfikacji, które podnoszą profesjonalizm całego środowiska;
- Budowanie polskich standardów na europejskim poziomie widziane jako tworzenie ram kompetencyjnych i etycznych dla zawodu *research managera* zgodnych z międzynarodowymi wymogami;
- Reprezentowanie środowiska i artykułowanie potrzeb oraz oczekiwań wobec instytucji naukowych, ministerstwa i agencji finansujących badania;
- Współpraca międzynarodowa będąca integracją z europejskimi sieciami takimi jak EARMA, wymiana doświadczeń i uczenie się od najlepszych.

Co szczególnie istotne, PolARMA nie działa w oderwaniu od realiów. Jest naturalnym przedłużeniem działań, które Biuro PolSCA PAN w Brukseli prowadzi od lat: szkoleń, spotkań networkingowych, konferencji. Ale podczas gdy ta zagraniczna stacja PAN działa jako biuro łącznikowe między Polską a Brukselą, PolARMA jest strukturą oddolną, kierowaną przez i dla samego środowiska.

Podczas panelu w Krakowie to właśnie związek PolSCA – PolARMA był szczególnie podkreślany. Biuro PolSCA, dzięki swojej pozycji w systemie europejskim, dostarcza wiedzy, kontaktów i narzędzi. PolARMA natomiast ma stać się tym, co przekazuje tę wiedzę w trwałe struktury zawodowe - stowarzyszeniem, które będzie głosem polskich *research managerów*, ustalającym wspólne standardy działania i wspierającym instytucje w rekrutowaniu i szkoleniu wyspecjalizowanej kadry zarządzającej projektami.

To pokazuje ciągłość, od pojedynczych szkoleń i wymian doświadczeń do trwałych struktur instytucjonalnych, które pozwalają całemu ekosystemowi rosnąć kompetencyjnie i działać bardziej przewidywalnie w projektach międzynarodowych. To również ważny sygnał dla instytucji naukowych: inwestycja w rozwój kadry research management to nie koszt, lecz inwestycja warunkująca sukces w pozyskiwaniu i realizacji grantów europejskich.

Od zarządzania do realizacji: wizyta w Cyclotron Centre Bronowice

Dzień w Krakowie domknęła część studyjna, czyli wizyta w Cyclotron Centre Bronowice oraz sesje dotyczące infrastruktury badawczej i terapii protonowej. To był ważny punkt przypominający, że europejskie projekty nie kończą się na tabelach budżetowych i raportach okresowych.

Za grantami stoją konkretne infrastruktury, skomplikowane procedury, interdyscyplinarne zespoły i, w przypadku projektów takich jak centrum w Bronowicach, bezpośrednie wdrożenia, które



zmieniają życie ludzi. Terapia protonowa, zaawansowane techniki medyczne, precyzyjne urządzenia cyklotronowe - to wszystko wymaga równie profesjonalnego zarządzania jak same badania naukowe.

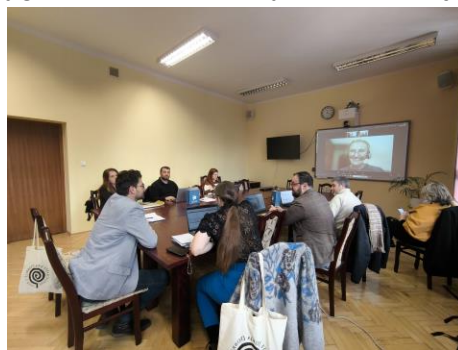
Wizyta ta była także dowodem na to, że inwestycje w infrastrukturę badawczą i innowacyjną mają sens tylko wtedy, gdy instytucje mają odpowiednio przygotowane kadry do zarządzania projektami. Najlepszy cykloton nie zadziała bez sprawnego zespołu, który potrafi koordynować działania, rozliczać wydatki, zarządzać ryzykiem i komunikować się z partnerami międzynarodowymi.

Co oznacza Kraków dla przyszłości polskiej nauki?

Spotkanie CARDEA w Krakowie było czymś więcej niż kolejnym wydarzeniem projektowym. Było to miejsce, gdzie widoczne stały się trzy ważne trendy:

- Profesjonalizacja zarządzania badaniami przestaje być dodatkiem, a staje się fundamentem sukcesu polskich instytucji w pozyskiwaniu i realizacji europejskich grantów;
- PolSCA, jako most między Brukselą a Polską, pełni kluczową rolę w translacji europejskich wymogów na praktyczne rozwiązania dla polskich ośrodków naukowych;
- PolARMA, jako inicjatywa oddolna, ma potencjał stać się strukturą integrującą środowisko *research managers* w Polsce, budującą wspólne standardy i reprezentującą zawodowe interesy swoich członków.

Z perspektywy komunikacyjnej, to spotkanie daje mocny sygnał: PolSCA nie tylko obserwuje procesy w Unii Europejskiej, ale aktywnie wspiera polskie instytucje, by były w nich skuteczniejsze. Dostarcza doświadczeń, wiedzy i kontaktów. Pomaga w sieciowaniu i rozwoju kompetencji. Jednocześnie aktywnie wspiera w Polsce kształtowanie się środowiska, które chce działać bardziej systemowo i profesjonalnie. Środowiska, które rozumie, że *research management* to dziś pełnoprawny zawód, wymagający specjalistycznych kompetencji, etycznych standardów i ciągłego rozwoju.



Najlepszym przykładem tego kierunku jest właśnie PolARMA, inicjatywa, która ma szansę zmienić oblicze zarządzania projektami badawczymi w Polsce, tworząc zintegrowane środowisko zawodowe gotowe na wyzwania przyszłości europejskiej nauki.