

Dwa dni, dziesięć różnych sesji, blisko setka ekspertów i... jednorożce. Pierwszy Kongres Menedżerów i Administratorów Badań Naukowych z regionu Europy Środkowo-Wschodniej w Brukseli dobiegł końca.

W zaskakująco ciepły brukselski poranek otworzyliśmy drzwi do czegoś, nad czym region pracował niemal dekadę: przestrzeni, w której menedżerowie badań z Europy Środkowo-Wschodniej mogą wreszcie spotkać się jak równi z równymi, a nie tylko jako „uczestnicy”. Ludzie przyszedli z realnym doświadczeniem - małymi zwycięstwami wywalczonymi w działach finansowych i laboratoriach, twardymi lekcjami wyciągniętymi ze złożonych wniosków projektowych, które niemal uzyskały finansowanie, oraz z upartym przekonaniem, że solidne ekosystemy badań naukowych budują profesjonaliści, którzy rzadko stoją w blasku reflektorów.



I właśnie przez owe dwa dni, to oni byli w centrum uwagi.

Program

Agenda była celowo eklektyczna, ale zaczęliśmy od zdefiniowania wspólnego gruntu. **Virág Zsár** (Hétfa Research Institute) otworzyła wydarzenie wystąpieniem o wzmacnianiu doskonałości badawczej w CEE poprzez profesjonalny **research management**. Jej teza:



umiejętności, struktury i uznanie to nie tylko „miłe dodatki” - to właśnie one wprawiają w ruch cały mechanizm badań. Następnie **Anna Seip** (Spreading Excellence & Research Careers, Komisja Europejska) przedstawiła strategiczną wizję budowania silniejszej Europejskiej Przestrzeni

Badawczej (ERA), pokazując, jak cele polityk przekładają się na konkretne narzędzia dla instytucji i grantodawców. Ta perspektywa płynnie przeszła w panel „*Unlocking CEE’s Research Potential: The Role of Institutional Collaboration and National RMA Support*”.

Dyskusję moderował **Henning Rickelt** (Center for Science and Research Management), a wzięli w niej udział przedstawiciele instytucji europejskich oraz krajowych systemów wsparcia - **Anna Seip** (Komisja Europejska), **Peter Cuninka** (Slovak University of Technology), **Lenka Chvojková** (Technology Center Prague &



CZARMA), **Ewa Mendec** (Politechnika Śląska & PolARMA) oraz **Dóra Fekete Pivarcsiné** (National Research, Development and Innovation Office). Dość szybko „profesjonalizacja” przestała brzmieć jak modne hasło, a stała się czymś praktycznym: ramą kompetencji, której można użyć do uzasadniania ról i widełek płacowych, „mapą drogową”, która daje ministerstwom konkretny punkt zaczepienia dla finansowania, oraz jakościowymi szkoleniami, które przekuwają umiejętności w realny rozwój kariery. To, co z daleka wydaje się abstrakcyjne, w rękach osób budujących codziennie struktury wsparcia okazało się natychmiast użyteczne.

Sesje tematyczne, czyli cykl życia projektu jako Kompas RMA

Potem przeszliśmy do ludzkiej strony etapu pre-pre-award, tj. kompetencji miękkich, które decydują, czy dobry pomysł w ogóle dotrze do właściwego konkursu grantowego. W sesji



„*Pre-Pre Award: Developing soft skills for successful RMAs*” **Dagmar Vokounová Franzeová** (University of West Bohemia in Pilsen) pokazała, jak empatia, słuchanie między dziedzinowe i spokój pod presją przekładają się na konkretne techniki. Uczestnicy mapowali je na własne zespoły i wychodzili z nawykami, dzięki którym

in strategic partnership with

skomplikowane dni stają się bardziej „zarządzalne”. Wcześniej, podczas „*Pre-Pre Award: RMA Talent Development: Building the next generation of professional research managers in CEE*”, **Jiří Sýkora** (International Visegrad Fund) przyjrzał się „przewodom doprowadzającym” talenty i kwestii uznania zawodu oraz temu, jak mobilność i programy regionalne pomagają identyfikować i zatrzymywać w CEE wschodzących profesjonalistów.

Nastroj zmieniał się w ścieżce pre-award, gdzie na pierwszy plan wyszła mechanika konkurencyjnych wniosków. W „*Pre Award: Application Scoping: From idea to proposal*” **Judit Fekete** (Corvinus University of Budapest) pokazała, jak przekuwać ambicję naukową



w finansowalną i ewaluowalną opowieść skrojoną pod logikę konkursów europejskich. W „*Pre Award: Budgeting & financial planning for research proposals*” **Joanna Bosiacka-Kniat** (Poznański Park Naukowo-Technologiczny; Horyzontalny Punkt Kontaktowy, Polska Zachodnia) zreinterpretowała budżet jako strategię:

skoro budżet opowiada historię tego, co projekt robi, to pozycje kosztowe nie służą tylko zgodności - one budują argumenty wykonalności projektu. W obu sesjach RMA wymieniali się instytucyjnymi „złotymi zasadami”, przechodzili przez kryteria oceny i testowali narracje pod kątem liczb, które mają je udźwignąć.

Sesje post-award domknęły obraz cyklu życia projektu. „*Post Award: Implementation - Efficient project execution*” z **Toni Skeen** i **Davidem Kurzem** (European Research Council) rozłożyła na czynniki pierwsze łańcuch korporacyjny, zarządzanie ryzykiem i rytm komunikacji, które utrzymują zespoły na kursie. Drugi dzień przyniósł „*Post Award: Ensuring impact effectively*”, prowadzone przez **Dawida Kurza** (ERC), gdzie wpływ traktowano jako coś, czym zarządza się od pierwszego miesiąca, tj. mapowanie



interesariuszy, ścieżki kliniczne lub przemysłowe, pętle informacji zwrotnej sprawiające, że rezultaty mają wymierne znaczenie nie tylko w kontekście raportu końcowego.

Rzut oka na przyszłe wyzwania

Panel o AI w badaniach naukowych był praktyczny i pozbawiony ekstrawagancji. **Lars De Nul** (Komisja Europejska, AI in Science & Critical Technologies) poprowadził rozmowę o tym, co da się wykorzystać już dziś i co musi się zmienić organizacyjnie, by robić to bezpiecznie i na okazałą skalę. **Kristjan Zemljic** (Global Disruption) naciskał na jasne definicje problemów i szybkie pilotaże dowodzące wartości AI. **Tomasz Parkoła** (Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe) wyjaśniał, dlaczego zamówienia publiczne i infrastruktura muszą nadążać za narzędziami - od potoków danych po dostęp do mocy obliczeniowej. **Gergely Szertics** (HUN-REN) skupił się na łańcuchu danych: politykach ochrony danych, doborze modeli, nadzorze człowieka oraz szkoleniach, które zamieniają ciekawość w odpowiedzialną praktykę dnia codziennego.



Przekaz był prosty: *AI to nie „szklana kula”, tylko nowa alfabetyzacja*. Biura wsparcia badań albo się jej uczą - poprzez zamówienia sprzyjające innowacjom, polityki budujące zaufanie i trening praktyczny - albo będą gonić peleton.

Narzędzia w praktyce

W „*Showcase & exchange on networking & collaboration tools for competent RMAs*” **Simon Cullen** (VIDATUM) i **Miguel García González** (Kronis) przeprowadzili uczestników przez platformy, które pomagają RMA wyszukiwać partnerów, zarządzać pracami nad wnioskiem



i utrzymywać współpracę po przyznaniu grantu. To była raczej wymiana doświadczeń niż pokaz: porównywano sposoby mapowania ekspertyz wewnątrz instytucji, śledzenia gotowości wniosku i utrzymywania spójności zespołów między kamieniami milowymi. Wniosek? Wybierajmy narzędzia wspierające istniejące procesy, a nie je

dyktujące, i dbajmy, by każde miało w przepływie pracy jasne miejsce i właściciela.

Wsparcie RMA i pozycja zawodu w regionie.

Współpraca transgraniczna przewijała się równie mocno w korytarzach, jak i w formalnych sesjach. Programy mobilności i małe granty - te, które mogą uruchamiać instrumenty regionalne - omawiano jako narzędzia wyrównujące szanse. Jeśli chcemy, by RMA w regionie współpracowali skuteczniej, potrzebujemy łatwych, częstych sposobów na spotkanie, uczenie się od siebie i wspólne testowanie pomysłów.

Szczególnie wybrzmiało to podczas „*Roundtable on cross-border collaboration, regional support & shared solutions*”, moderowanej przez **Teodorę Konach** (EARMA). **Edwin Kanters** (Utrecht University) opowiadał się za praktycznymi



usługami współdzielonymi takimi jak szablony dokumentów, klauzule prawne, wzorce zarządzania danymi działającymi ponad granicami. Tak, by instytucje nie traciły czasu na „wymyślanie koła od nowa”. **Linda Kapustová Helbichová** (International Visegrad Fund) pokazała, jak mikrogranty i mobilność budują trwałe więzi, o ile procedury są proste, a nabory

regularne. **Prof. Jacek Kuźnicki** (Międzynarodowy Instytut Biologii Molekularnej i Komórkowej w Warszawie) postawił sprawę jasno: „***Rektor lub dyrektor to pierwszy research manager instytucji, którą kieruje***”. To wyraźne przypomnienie, że praca RMA musi przecinać organizację horyzontalnie, a liderzy powinni wyznaczać oczekiwania i usuwać przeszkody.

Jednorożce badań i innowacji.

Główna myśl Kantersa była prosta i zapadająca w pamięć: **to RMA są jednorożcami**. Nie mityczne stworzenia, które zwiastują przełom raz na dekadę, lecz profesjonaliści, którzy sprawiają, że doskonałość staje się powtarzalna. To oni zamieniają pomysły w finansowane wnioski, a projekty w realne rezultaty. Podkreślił codzienną pracę RMA pomnażającą wpływ: mapowanie partnerów, architekturę budżetu, rutyny zarządzania ryzykiem, nadzór nad danymi i etyką oraz planowanie wpływu od samego startu projektu.



Przesłanie do liderów było bezpośrednie: ***uczynicie RMA widocznymi, inwestujcie w jasne ścieżki kariery i mierzcie to, co umożliwiają*** poprzez czas do przyznania grantu, odsetek projektów koordynowanych, wyniki audytów, realizację planów oddziaływania. **Traktujcie potencjał RMA jak aktywo**

strategiczne, a „efekt jednorożca” stanie się standardem, a nie łutem szczęścia. Kanters zakończył inspirującym toastem bezpośrednio do menedżerów badań: „***Za Research Managerów - jednorożce badań i innowacji! Niech Wasze wnioski będą finansowane, projekty się udają, a wpływ sięga daleko i szeroko!***”.

Zakończenie konkretami.

Nik Claesen (EARMA) naszkicował kierunek dla research management w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, przedstawiając praktyczną mapę drogową na trzech poziomach: systemowym, organizacyjnym i indywidualnym.

Narzędzia już są w ruchu: **ERA RM Action**; **RM Roadmap** (dialog krajowy, diagnoza i planowane interwencje); **RM Framework** (wspólne standardy szkoleń z przyszłą etykietą jakości) oraz **EARMA Academy**, która ruszy z modułami online i certyfikacją. Przeszedł przez



harmonogram RM Framework: mapowanie ekosystemu, rekomendacje polityczne, pilotaże oraz podkreślił, że przywództwo i zarządzanie zmianą są krytyczne dla budowy bądź wzmocnienia biur wsparcia badań: **lepsze usługi, silniejsze sieci, jasne ścieżki kariery i realne uznanie**. Jego apel do ministerstw i instytucji był jednoznaczny: ***potraktujcie Roadmap jako skoordynowaną odpowiedź i prowadźcie rozmowy systemowe, łączcie aktorów krajowych, planujcie celowane działania i wbudujcie RMA w strukturę ERA tak, by rozproszone praktyki stały się wspólną infrastrukturą.***



Pod koniec sala mniej przypominała konferencję, a bardziej platformę: wspólne odniesienia dla HR i szkoleń, wyłaniające się, wspólne, krajowe mapy drogowe i wyraźniejsze poczucie, co region może wnieść do Europy, gdy instytucje i ludzie rozwijają się synchronicznie. Oklaski trwały długo, lista zadań była jeszcze dłuższa. I właśnie o to chodziło.

Najważniejsze wnioski

- **Profesjonalizacja to dźwignia.** Ramy kompetencji, krajowe „roadmap’y” i jakościowe szkolenia dają liderom argumenty do definiowania ról, budowy ścieżek awansu i uzasadniania zasobów.

- **Krajowa sieć RMA jest kluczowa.** Ugruntowana CZARMA i nowo powstała PolARMA zainspirowały kolegów z Węgier i Słowacji do rozpoczęcia prac nad własnymi stowarzyszeniami RMA.
- **Wpływem się zarządza, a nie tylko go raportuje.** Najlepsze rezultaty pojawiały się tam, gdzie prace post-award, tj. interesariusze, ścieżki, IP, komercjalizację, planowano od pierwszego dnia.
- **Mentoring i „learning by doing” przyspieszają dojrzewanie.** Praca ramię w ramię w duchu *Twinning* szybciej zamienia zespoły z rzetelnych partnerów w wiarygodnych koordynatorów, niż same warsztaty.
- **Gotowość na AI jest wyzwaniem organizacyjnym.** Bez właściwych polityk, zamówień na innowacje i rozwoju kadr pilotaże utkną, niezależnie od jakości tworzonych narzędzi.
- **Instrumenty regionalne otwierają drzwi.** Programy mobilności, mikrogranty i usługi współdzielone obniżają bariery i spajają ekosystem wsparcia w regionie.
- **Narzędzia muszą służyć procesom.** Platformy współpracy mają wartość, gdy upraszczają wyszukiwanie partnerów i koordynację zespołów oraz mają jasno przypisanego właściciela i miejsce w przepływie pracy.
- **Budowa sieci RMA to konieczność.** Kongres jako platforma łącząca praktyków, ekspertów i przedstawicieli instytucji jest dokładnie tym, czego sektor potrzebuje, by rozwijać profesję.

