

Koncepcja restrukturyzacji jednostek badawczo-rozwojowych nadzorowanych przez Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej

Krzysztof Gulda, Dyrektor Departamentu Innowacyjności MGPIPS

Wstęp

Dla wsparcia rozwoju polskiej gospodarki i podniesienia jej konkurencyjności, tj. dla realizacji głównych celów zapisanych w „Narodowym Planie Rozwoju na lata 2004-2006”, a także zadań określonych w „Planie działań pro wzrostowych w latach 2003-2004” (dokument przyjęty przez Radę Ministrów 1 lipca 2003 r.) oraz dla wspomżenia realizacji funkcji publicznych państwa niezbędne jest posiadanie silnego zaplecza intelektualnego i technicznego. Dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej zaplecze takie stanowią jednostki badawczo-rozwojowe będące w nadzorze ministra gospodarki, pracy i polityki społecznej. Jednostki badawczo-rozwojowe stanowią niezbędny i bardzo istotny element Narodowego Systemu Innowacji, w którym, zgodnie z ustawą z 25 lipca 1985 roku o jednostkach badawczo-rozwojowych (JBR), powołane są dla prowadzenia badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, których wyniki powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki narodowej i życia społecznego.

Zmieniające się stale otoczenie społeczno-gospodarcze oraz szanse i zagrożenia wynikające z rosnącej globalnej konkurencji, a także wynikające z integracji z Unią Europejską, stawiają przed JBR-ami nowe wyzwania. W odniesieniu do JBR-ów nadzorowanych przez ministra gospodarki zaproponowane zostaną działania restrukturyzacyjne, których celem jest stworzenie nowego ładu odpowiadającego realiom gospodarki wolnorynkowej i umożliwiającego podmiotom należącym do tej sfery sprostanie wyzwaniom.

Obecna próba nie jest pierwszą. W okresie po transformacji ustrojowej w roku 1989 podejmowanych było szereg działań analitycznych mających na celu wskazanie kierunków restrukturyzacji sfery badawczo-rozwojowej. W latach 90. poprzedniego wieku prace takie były prowadzone np. w Departamencie Polityki Przemysłowej ówczesnego Ministerstwa Przemysłu i Handlu oraz w ramach programu Phare SCI-TECH. Wynikiem prac prowadzonych na przełomie wieków była nowelizacja ustawy o jednostkach badawczo-rozwojowych z 26 października 2000 roku, która uzupełniła ówczesny katalog możliwych

przemian JBR-ów (łączenie, podział, przekształcenie w przedsiębiorstwo państwowe, reorganizacja i likwidacja) o możliwości przekształcenia w Państwowy Instytut Badawczy, przekształcenia w instytut PAN lub włączenia do niego, włączenia do państwowej szkoły wyższej, a przede wszystkim komercjalizację i prywatyzację. Wprowadzone zmiany ustawowe miały, jak to określił ówczesny podsekretarz stanu prof. dr hab. Wojciech Katner, zlikwidować główne przeszkody prawne utrudniające dostosowanie sfery badań do warunków otwartej gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencji w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej¹.

W latach 1999-2000 pracował Międzyresortowy Zespół do spraw reformy jednostek badawczo-rozwojowych powołany decyzją prezesa Rady Ministrów. Zespół ten pracował pod przewodnictwem przewodniczącego Komitetu Badań Naukowych. Jednym z wniosków z prac Zespołu było stwierdzenie, że komercjalizacji i następnie prywatyzacji powinny ulec JBR-y, które w ocenie parametrycznej KBN uzyskiwały kategorię poniżej 3 i mają znikome szanse prowadzenia uznanej działalności naukowej w sposób ciągły. Jednocześnie zaznaczono, że w uzasadnionych przypadkach komercjalizacji mogą podlegać również jednostki kategorii 1, 2 i 3.²

W tym samym roku Departament Jednostek Badawczo-Rozwojowych i Współpracy Naukowej Ministerstwa Gospodarki określił kierunki przemian dla dużej liczby jednostek znajdujących się w nadzorze ministra gospodarki. W wyniku prowadzonych prac wyłoniono dwanaście grup konsolidacyjnych. Niestety w toku dalszych działań doprowadzono jedynie do jednej konsolidacji.

Zamyśl usuwania barier i dostosowania do warunków otwartej gospodarki rynkowej, a w szczególności wyzwania wynikające z akcesji Polski do Unii Europejskiej, pozostały aktualne do dnia dzisiejszego. Dokonane zmiany legislacyjne, mimo rozbudzonych oczekiwań, nie dały wystarczająco silnego impulsu do zapoczątkowania na dużą skalę procesów restrukturyzacji JBR-ów. Oddzielnej analizie można by poddać przyczyny takiego stanu rzeczy. Pobieżna ocena na plan pierwszy wysuwa niechęć samego środowiska JBR (kadry zarządzającej i pracowników) do podejmowania zmian oraz niewystarczająco aktywny sposób sprawowania nadzoru ze strony organów nadzorujących jednostki. Spostrzeżenia takie

¹ Sławomir Wiankowski, Jarosław Borzęcki, Studium procedur przekształceń strukturalno-własnościowych jednostek badawczo-rozwojowych, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa, grudzień 2000.

² Sprawozdanie z prac Międzyresortowego Zespołu do spraw reformy jednostek badawczo-rozwojowych, Warszawa, sierpień 2000.

powinny zostać wzięte pod uwagę przy planowaniu i określaniu strategii restrukturyzacji w kolejnym podejściu.

Działania Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej

Obecne podejście do restrukturyzacji JBR-ów zostało zainicjowane przez powołanie Postanowieniem Nr 2/0rg/2003 ministra gospodarki, pracy i polityki społecznej z 31 marca 2003 roku Zespołu Międzyresortowego do spraw przekształceń własnościowych jednostek badawczo-rozwojowych. Po 6 miesiącach pracy Zespół przedstawił Raport ze swoich prac, w którym zawarł diagnozę stanu i propozycje przekształceń strukturalnych i własnościowych wszystkich JBR-ów w Polsce. Diagnoza została opracowana na podstawie „Kwestionariusza jednostki badawczo-rozwojowej” pozwalającego na analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej JBR, stanu prawnego nieruchomości oraz deklarowanych przez dyrektorów JBR-ów kierunków przekształceń strukturalnych i własnościowych. Przeprowadzona diagnoza stanu JBR-ów w Polsce prowadzi do konkluzji, że kluczowymi problemami środowiska JBR w Polsce wydaje się być ich liczba, struktura organizacyjna i własnościowa, sposób wykonywania nadzoru oraz sposób finansowania. Na szczególną uwagę zasługują jednak problemy związane z ich rozdrobnieniem przy jednoczesnym braku skłonności do konsolidacji, utrata znaczenia rynkowego oraz niska efektywność znacznej części JBR-ów, a w efekcie generowanie strat finansowych mogących prowadzić w konsekwencji do ich likwidacji, których wysokie koszty finansowane są z budżetu państwa.

Z analiz i ustaleń przeprowadzonych w trakcie prac Zespołu Międzyresortowego wynika, że w oparciu o istniejący stan prawny można w Polsce przeprowadzić konieczne procesy zmian strukturalnych i własnościowych. Propozycje Zespołu Międzyresortowego opierają się na założeniu, że istnieje pilna potrzeba przeprowadzenia konsolidacji JBR-ów działających w Polsce. Potrzeba ta wynika z jednej strony, ze znacznego rozproszenia działalności badawczo-rozwojowej, z drugiej zaś, z konieczności koncentracji potencjału naukowo-badawczego w wybranych czy komplementarnych dziedzinach techniki. Konsolidacja powinna przyczynić się do stworzenia silnych i prężnych JBR-ów zdolnych do działania w Europejskim Obszarze Badawczym.

Podsekretarz stanu Krzysztof Krystowski przyjął z zadowoleniem przedstawiony przez Zespół Międzyresortowy „Program przekształceń strukturalnych i własnościowych jednostek badawczo-rozwojowych”. Program stanowi bardzo ważną podstawę dla prezentowanej koncepcji restrukturyzacji JBR-ów nadzorowanych przez ministra gospodarki.

Sytuacja jednostek badawczo-rozwojowych³

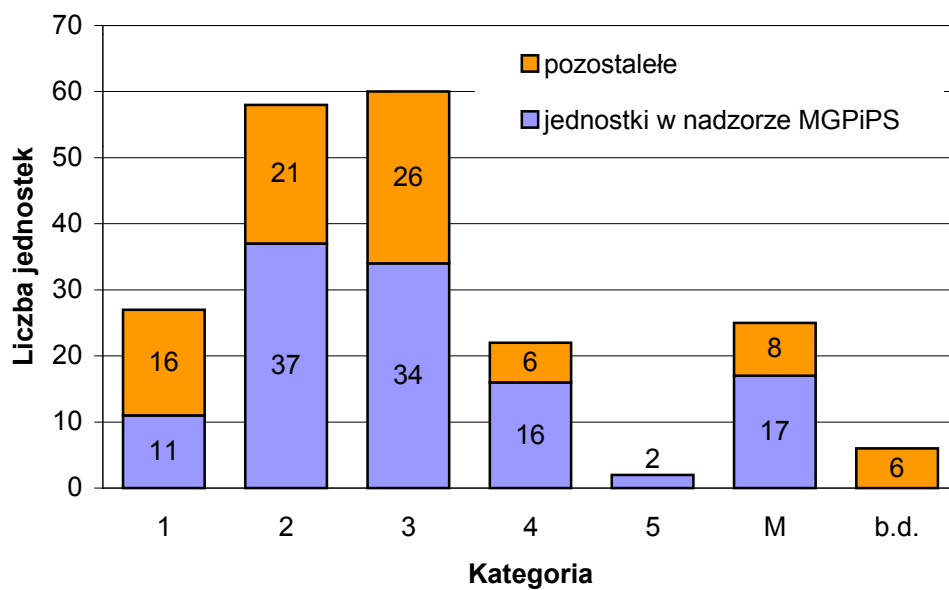
Jak wspomniano wcześniej, dla zdiagnozowania stanu JBR-ów Zespół Międzyresortowy opracował Kwestionariusz, który służyć miał za źródło aktualnych informacji o działających w Polsce JBR-ach. Zespół otrzymał wypełnione Kwestionariusze od ok. 200 JBR-ów znajdujących się w nadzorze różnych resortów. Wyboru danych i informacji do analizy dokonano, kierując się potrzebami Zespołu Międzyresortowego, a więc głównie pod kątem zobrazowania możliwości i ewentualnych przeszkód w procesach przekształceń strukturalnych i własnościowych JBR-ów.

Poniżej przedstawione są te informacje spośród wielu zebranych, które zasługują na szczególną uwagę. Dla przejrzystości zostały zaprezentowane na diagramach, które przedstawiają dane w układzie porównawczym dla jednostek w nadzorze MGPIPS wobec pozostałych oraz na diagramach prezentujących strukturę dla jednostek w nadzorze MGPIPS.

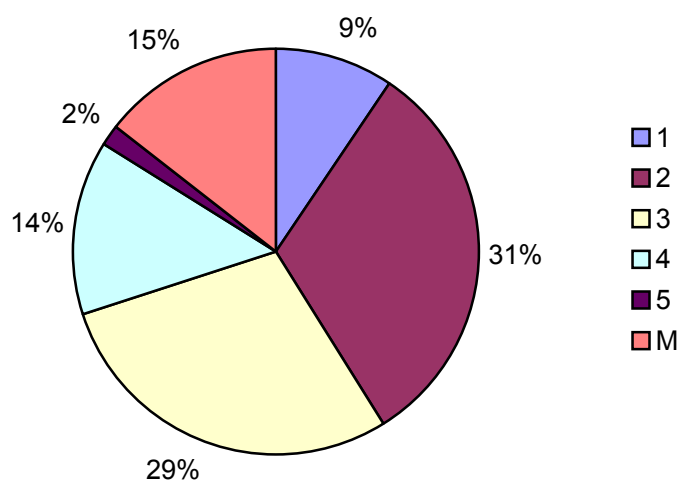
Kategoryzacja jednostek badawczo-rozwojowych według klasyfikacji KBN

Jedną z podstawowych miar aktywności i jakości działalności naukowej JBR-ów jest przyznawana przez Komitet Badań Naukowych kategoria. Jak można zobaczyć na rysunku 1 i rysunku 2 w grupie JBR-ów sklasyfikowanych w kategoriach od 1 do 3 mieści się 69% jednostek nadzorowanych przez MGPIPS oraz zbliżona, choć nieznacznie większa, grupa 75% spośród pozostałych jednostek. Jednak zawiązując porównanie jedynie do jednostek z najwyższą kategorią 1, w nadzorze MGPIPS znajduje się jedynie 9% wobec 22% wśród pozostałych jednostek. Jednocześnie warto zauważyć, że wśród jednostek nadzorowanych przez MGPIPS znajduje się znacząca grupa 15% jednostek kategorii M, czyli jednostek małych (o małym zatrudnieniu) lub w szczególności o niewielkiej liczbie samodzielnych pracowników naukowych.

³ Rozdział opracowany na podstawie „Programu przekształceń strukturalnych i własnościowych jednostek badawczo-rozwojowych” przygotowanego przez Zespół Międzyresortowy ds. przekształceń własnościowych jednostek badawczo-rozwojowych, pracujący pod przewodnictwem prof. dr hab. Marka Budnego, Warszawa, wrzesień 2003.



Rysunek 1. Zestawienie porównawcze kategorii KBN jednostek w nadzorze MGPIPS i pozostałych.



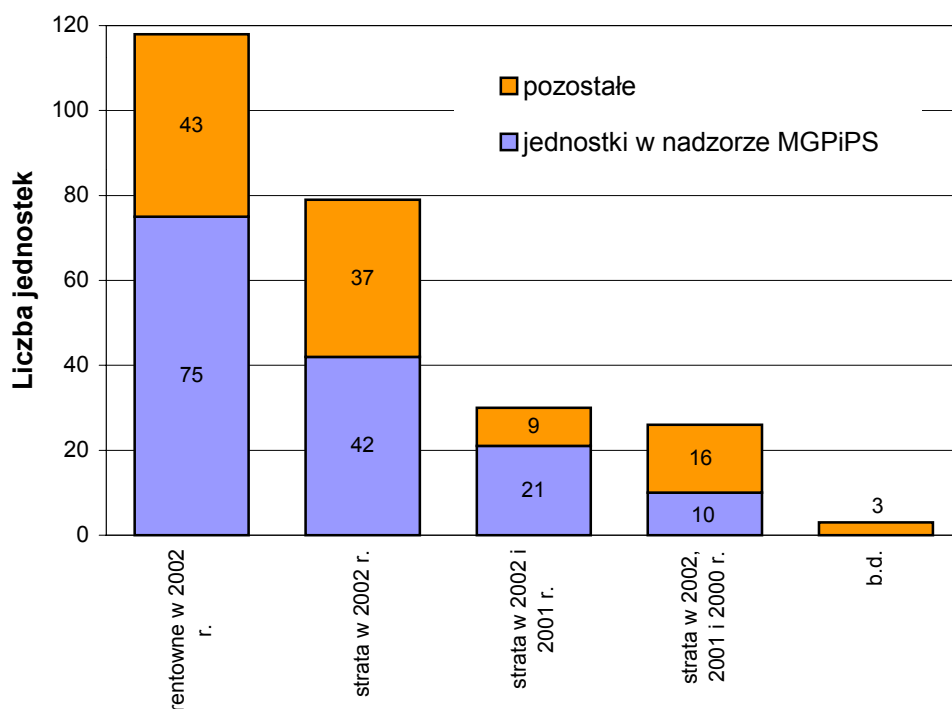
Rysunek 2. Rozkład kategorii KBN w grupie jednostek nadzorowanych przez MGPIPS.

Stan finansowy jednostek badawczo-rozwojowych na 31 grudnia 2002 roku

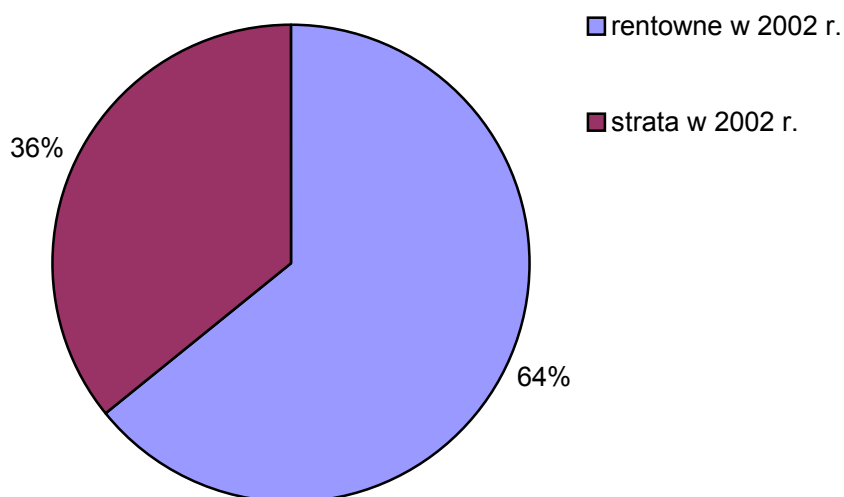
Z analizy danych pokazanych na rysunku 3 wynika, że w 2002 roku 59% wszystkich JBR-ów miało dodatni wynik finansowy, stratę netto zanotowało zaś 39,5% (1,5% nie przedstawiło swoich danych finansowych). Odnotować należy, że w grupie jednostek nadzorowanych przez MGPIPS jednostki rentowne stanowiły 64% ogółu wobec 54% spośród pozostałych jednostek.

W najlepszej sytuacji finansowej znajdowały się jednostki Ministerstwa Środowiska, w którym wszystkie JBR-y były rentowne, w najgorszej zaś JBR-y Ministerstwa Zdrowia, w którym 13 z spośród 17 JBR-ów odnotowało ujemny wynik finansowy. Wynika to w znacznej mierze z posiadania przez JBR-y Ministerstwa Zdrowia części kliniczno-leczniczej, finansowanej z funduszy ubezpieczeniowych.

Około 15% wszystkich jednostek zanotowało stratę netto w latach 2001 i 2002. W świetle dotychczasowej praktyki co prawda nie uniemożliwia to ich komercjalizacji i ewentualnej prywatyzacji pośredniej, ale jednak znacznie ją utrudnia. Natomiast praktycznie wyklucza (z przyczyn ekonomicznych) ich prywatyzację bezpośrednią, szczególnie ścieżką leasingu pracowniczego. W trzech kolejnych latach, tj. 2000, 2001 i 2002, 13% wszystkich JBR-ów wypracowało stratę, co oznaczało w praktyce konieczność podjęcia procedur ich likwidacji już w roku 2003.



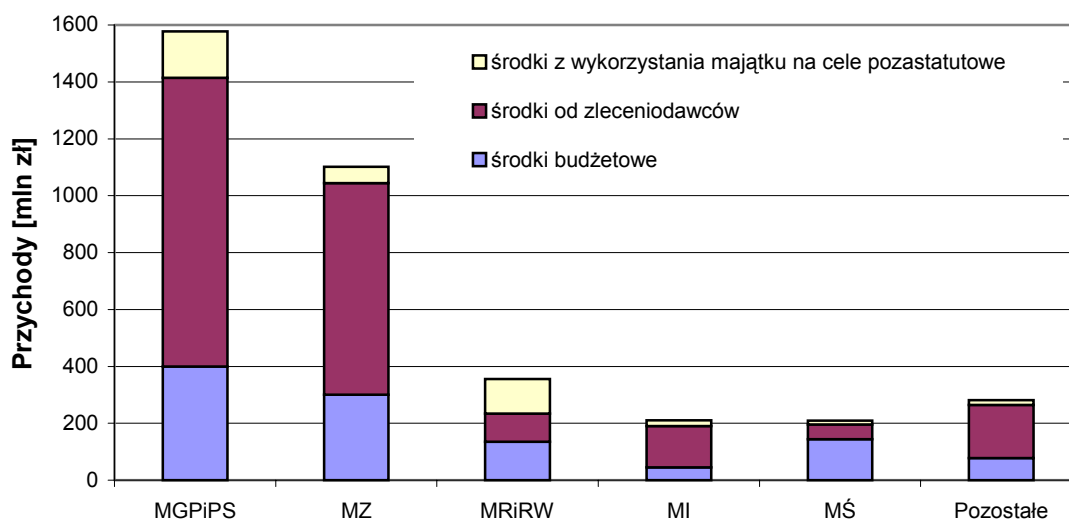
Rysunek 3. Porównanie liczby jednostek rentownych i przynoszących stratę w roku 2002 oraz porównanie liczby jednostek przynoszących stratę w latach 2001 i 2000.



Rysunek 4. Struktura jednostek rentowych i przynoszących stratę w roku 2002 w grupie jednostek nadzorowanych przez MGPIPS.

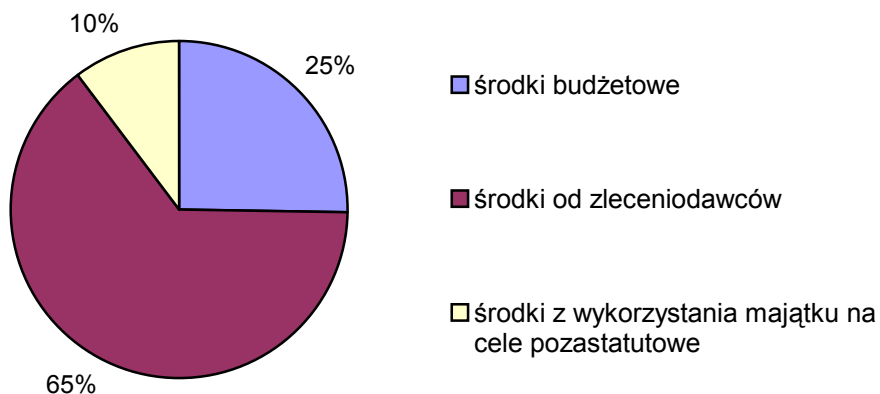
Zestawienie źródeł przychodów jednostek badawczo-rozwojowych

Wartość przychodów wszystkich JBR-ów w roku 2002, wg danych zebranych przez Zespół Międzyresortowy, wyniosła ok. 3650 mln zł. Rozkład tej kwoty pomiędzy pięć resortów, których nadzorowane jednostki generują największy przychód, przedstawiony jest na rysunku 5. Największe przychody w kwocie ok. 1580 mln zł uzyskują jednostki nadzorowane przez MGPIPS, co stanowi ok. 43% łącznych przychodów wszystkich JBR-ów. Na drugim miejscu plasują się jednostki nadzorowane przez Ministerstwo Zdrowia z kwotą przychodów ok. 1080 mln zł, co stanowi ok. 30% łącznych przychodów wszystkich JBR-ów. Na trzecim miejscu plasują się jednostki nadzorowane przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi z kwotą przychodów ok. 360 mln zł, co stanowi niecałe 10% łącznych przychodów wszystkich JBR-ów. Na kolejnych miejscach znajdują się jednostki nadzorowane przez Ministerstwo Infrastruktury oraz Ministerstwo Środowiska ze zbliżonymi przychodami po ok. 210 mln zł, co stanowi niecałe 6% łącznych przychodów wszystkich JBR-ów dla każdego z resortów. Dane zebrane w Kwestionariuszach pozwoliły na wydzielenie w przychodach części pochodzących z środków budżetowych, środków od zleceniodawców oraz środków pochodzących z wykorzystania majątku do celów pozastatutowych. Rysunek 5 pokazuje przychody JBR-ów w podziale na wymienione części.



Rysunek 5. Zestawienie źródeł przychodu jednostek badawczo-rozwojowych.

Strukturę przychodów JBR-ów nadzorowanych przez MGPIPS przedstawia rysunek 6. Środki budżetowe stanowią 25% przychodów JBR-ów nadzorowanych przez MGPIPS, wobec ok. 30% dla wszystkich JBR-ów. Środki pochodzące od zleceniodawców stanowią ok. 65% przychodów JBR-ów nadzorowanych przez MGPIPS, wobec ok. 59% dla wszystkich JBR-ów. Środki pochodzące z wykorzystania majątku na cele pozastatutowe stanowią ok. 10% przychodów JBR-ów nadzorowanych przez MGPIPS, co jest zbliżone do 11% dla wszystkich JBR-ów. Jak wynika z przedstawionego porównania, jednostki nadzorowane przez MGPIPS pozyskują średnio więcej środków z rynku niż przeciętny JBR w całej grupie, konsumując jednocześnie mniej środków budżetowych.

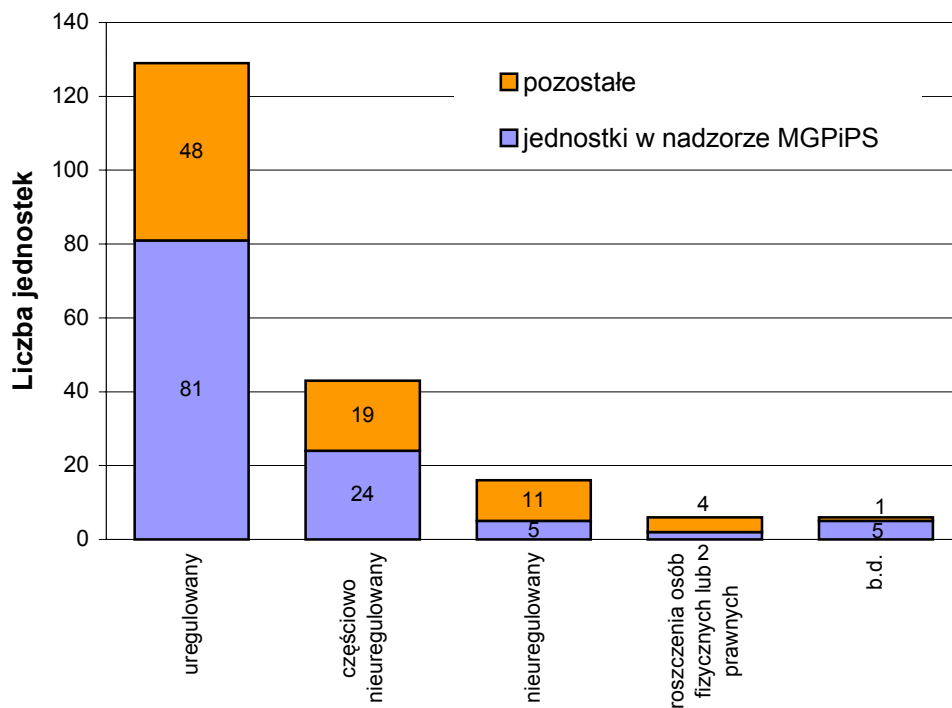


Rysunek 6. Struktura przychodów jednostek nadzorowanych przez MGPIPS.

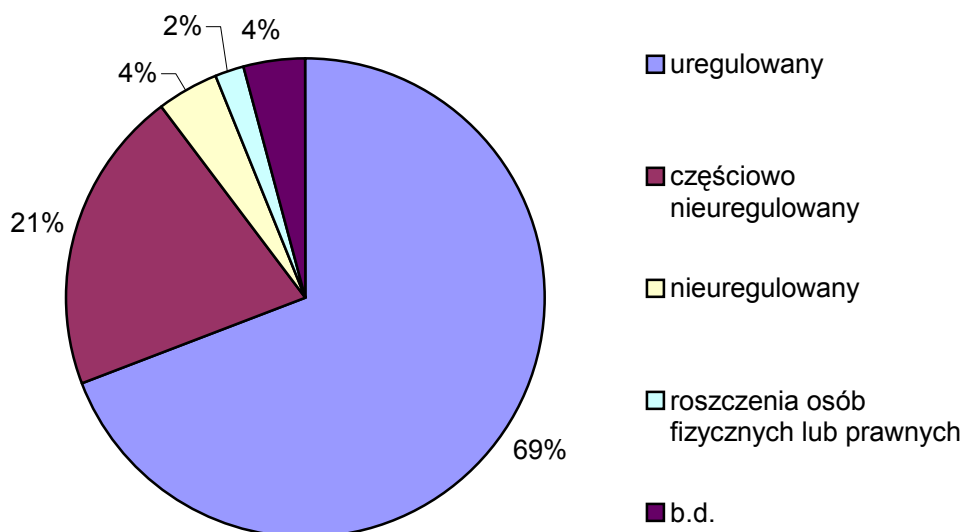
Stan prawny nieruchomości

Rysunek 7 przedstawia zestawienie stanu prawnego nieruchomości wykorzystywanych przez wszystkie JBR-y. Na podstawie analizy można stwierdzić, że ok. 65% wszystkich JBR-ów ma całkowicie uregulowany stan prawny nieruchomości. Jak pokazuje rysunek 8 sytuacja wśród jednostek nadzorowanych przez MGPIPS jest nieco lepsza, gdyż ok. 69% przyznaje, że ma całkowicie uregulowany stan prawny nieruchomości. Doświadczenia Departamentu Innowacyjności MGPIPS wynikające z bieżącej współpracy wskazują jednak, że dane te mogą być zawyżone.

Warto zauważyć, że nieuregulowany lub częściowo nieuregulowany stan prawny nieruchomości uniemożliwia aktualnie ich prywatyzację bezpośrednią. Prywatyzacja bezpośrednia wymaga z założenia uregulowania stanu prawnego majątku podmiotu, ponieważ zmieni on w procesie prywatyzacji właściciela.



Rysunek 7. Zestawienie porównawcze stanu prawnego nieruchomości jednostek nadzorowanych przez MGPIPS i pozostałych.



Rysunek 8. Struktura stanu prawnego nieruchomości wśród jednostek nadzorowanych przez MGPIPS.

Wskazywane kierunki przekształceń strukturalnych i własnościowych jednostek badawczo-rozwojowych

Ze względu na pozostawienie w Kwestionariuszu możliwości wybrania przez JBR kilku wariantów rozwoju sytuacji do interpretacji danych prezentowanych w tej części podchodzić należy z dużą ostrożnością.

Z analizy deklarowanych kierunków przekształceń strukturalnych i własnościowych wynika, że zdecydowana większość JBR-ów woli funkcjonować na dotychczasowych zasadach państwowej jednostki organizacyjnej, zgodnie z ustawą o jednostkach badawczo-rozwojowych. Mniejsze i słabsze ekonomicznie JBR-y gotowe są nawet na konsolidację dla utrzymania statusu JBR. Duże i silne ekonomicznie JBR-y nie wykazują jednak chęci do konsolidacji, obawiając się skutków ekonomicznych łączenia ze słabymi lub znajdującymi się w trudnej sytuacji ekonomicznej, małymi JBR-ami.

Komercjalizację i prywatyzację bezpośrednią, jako preferowaną formę przekształceń strukturalnych i własnościowych, wskazało 77 JBR-ów. Jednak w większości przypadków było to wskazanie na zasadzie alternatywy, na wypadek niezrealizowania woli utrzymania statusu JBR. Komercjalizację w celu wniesienia akcji spółki do grupy kapitałowej wskazało 6 jednostek MGPIPS i 1 MRiRW, niestety były to mniej znaczące na mapie gospodarczej jednostki. Duże JBR-y nie wykazały zainteresowania tą formą przekształceń strukturalnych.

Prywatyzację bezpośrednią dopuszcza 36 jednostek MGPIPS, 1 MI, 2 MRiRW, 1 MON i 1 MENiS. Niektóre jednostki wskazały na prywatyzację bezpośrednią pomimo nieuregulowanego stanu prawnego ich nieruchomości. Przypadki takie mogą świadczyć o ograniczonej znajomości, przez dyrekcje JBR-ów, prawnych uwarunkowań procesów prywatyzacyjnych. Nie ulega wątpliwości, że przyszłe procesy prywatyzacji JBR-ów wymagać będą specjalnego przygotowania i wsparcia konsultingowego, bez względu na wybraną formę prywatyzacji. Głównym problemem będzie opracowanie odpowiednich strategii prywatyzacyjnych oraz przygotowanie dokumentacji przedprywatyzacyjnej. Jednak bez względu na uwarunkowania wskazań komercjalizacji i prywatyzacji bezpośredniej, jako kierunków zmian strukturalnych przez dyrekcje JBR-ów, wskazania te należy odnotować jako istnienie potencjalnej grupy jednostek, które gotowe są podjąć szansę oraz ryzyko przejęcia do odpłatnego korzystania majątku skarbu państwa lub zamierzają pozyskać inwestora strategicznego dla zapewnienia sobie rozwoju w warunkach gospodarki rynkowej.

Uważna analiza nadesłanych kwestionariuszy pozwala również zauważyć, że znaczna grupa JBR-ów nie spełnia ustawowych kryteriów bycia JBR, wymagane zaś przez ustawę obligatoryjne atrybuty charakteryzujące JBR, stanowią znaczne obciążenie dla ekonomiki

tych jednostek. Grupa ta utrzymuje jednak status JBR, ponieważ status taki został im nadany w momencie ich powołania jako osób prawnych. Ponadto dyrektorzy tych JBR-ów w obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych nie widzą dla swoich jednostek lepszej formy istnienia.

Koncepcja restrukturyzacji jednostek badawczo-rozwojowych

W zgodzie z opinią wyrażoną przez Zespół Międzyresortowy, przedstawiana koncepcja opiera się na założeniu, że istnieje pilna potrzeba koncentracji działalności badawczo-rozwojowej prowadzonej przez jednostki nadzorowane przez poszczególnych ministrów. Z analizy struktur sektora badawczo-rozwojowego w krajach OECD, w tym w szczególności w krajach Unii Europejskiej, wypływa jednoznaczny wniosek o skoncentrowaniu badań prowadzonych w państwowych ośrodkach lub organizacjach wokół kilku do kilkunastu dziedzin badawczych. Ośrodki takie funkcjonują przy wsparciu środków publicznych, które stanowią dominującą część ich przychodów. Są wiodącymi w skali krajowej i międzynarodowej ośrodkami badawczymi prowadzącymi prace badawczo-rozwojowe w dziedzinach uznanych za strategicznie ważne dla danego kraju. Jednocześnie ośrodki te realizują zadania o charakterze służb publicznych, np. dostarczając jednostkom administracji centralnej lub regionalnej danych niezbędnych do bieżącego zarządzania państwem, prowadząc monitoring wybranych zjawisk (meteorologia, ochrona środowiska, zagrożenia skażeniami, rozprzestrzeniania chorób i wiele innych) czy biorąc udział w programach śledzenia i przewidywania trendów technologicznych (foresight technologiczny). Oprócz tych, z reguły dużych, zatrudniających od kilkuset do kilku tysięcy pracowników organizacji badawczych, istnieje szereg publicznych i prywatnych instytucji prowadzących działalność w różnych formach prawnych i realizujących swoje działania w wybranych dziedzinach, ważnych ze względu na szereg przesłanek związanych np. z uwarunkowaniami regionalnymi, szczególnym zapotrzebowaniem sektorów przemysłowych lub strategią działania dużych organizacji przemysłowych.

W świetle wyników prac Zespołu Międzyresortowego i przedstawionych wniosków z analizy w krajach wysokorozwiniętych, pierwszym zadaniem poprzedzającym właściwe działania restrukturyzacyjne wobec JBR-ów powinno być określenie przez organ nadzorujący strategicznych, z jego punktu widzenia, obszarów, dla których powinny zostać wyłonione organizacje badawcze. Organizacje te, nazywane na użytek prezentowanej koncepcji

Centrami Badawczymi, powinny gwarantować wysoki poziom prac badawczych oraz powinny być zdolne do wspierania administracji publicznej w realizacji polityki państwa w różnych sferach jego działalności. Wspomniana analiza struktur sektora badawczo-rozwojowego w krajach wysokorozwiniętych wskazuje na odchodzenie od sektorowego traktowania zaplecza badawczo-rozwojowego gospodarki. Nowoczesne organizacje badawcze mają często charakter interdyscyplinarny, gdyż w takich obszarach powstaje najwięcej nowoczesnych rozwiązań technologicznych o dużym potencjale rynkowym. Wybór dziedzin strategicznych dla MGPIPS powinien być wyważony pomiędzy tradycyjnym, sektorowym podejściem, a nowoczesnym, interdyscyplinarnym. Przede wszystkim pod uwagę powinny zostać wzięte:

- realne potrzeby gospodarki odnośnie współpracy z zapleczem badawczo-rozwojowym,
- przewidywane zadania o charakterze służb publicznych,
- realia gospodarcze odnośnie struktury polskiego przemysłu i przewidywane kierunki jego rozwoju,
- potencjał JBR-ów nadzorowanych przez MGPIPS,
- strategiczne kierunki rozwoju nauki wytyczane przez Unię Europejską.

Po zdefiniowaniu strategicznych obszarów badawczych dla MGPIPS można przejść do kroku drugiego, którym jest wybór i przyporządkowanie JBR-ów nadzorowanych przez ministra gospodarki do grup konsolidacyjnych, które docelowo powinny utworzyć wspomniane Centra Badawcze. Głównymi kryteriami wyboru jednostek do grup konsolidacyjnych powinny być:

- zgodność realizowanej dotychczas tematyki badawczej z wybranym obszarem badawczym,
- poziom prowadzonych prac badawczych,
- sytuacja ekonomiczno-finansowa,
- potencjał naukowy i badawczy.

Dla każdej z grup konsolidacyjnych powinna zostać wybrana ścieżka restrukturyzacji prowadząca do powstania Centrum Badawczego. Model taki odpowiada przewidzianemu w ustawie o jednostkach badawczo-rozwojowych rozwiązaniu, którym są Państwowe Instytuty Badawcze (PIB). Rozwiązanie to, po odpowiednich zmianach legislacyjnych, można uznać za docelowe dla procesu restrukturyzacji prowadzącego do powstania Centrum Badawczego. Dwie ścieżki restrukturyzacyjne prowadzące do powstania Centrum Badawczego to:

Ścieżka 1 – konsolidacja prowadzona jest wokół wskazanej, dominującej w grupie JBR, która poprzez włączenie do niej w całości lub części jednostek z grupy konsolidacyjnej staje się

Centrum Badawczym. Wskazana JBR pełnić będzie rolę koordynatora procesu restrukturyzacji dla danej grupy konsolidacyjnej. Nie włączone do Centrum Badawczego części jednostek organizacyjnych powinny zostać poddane komercjalizacji.

Ścieżka 2 – w sytuacji braku lub przy trudności we wskazaniu dominującej JBR w grupie konsolidacyjnej tworzony jest nowy podmiot, czyli Centrum Badawcze, początkowo pełniący jedynie rolę koordynatora procesu restrukturyzacji dla danej grupy konsolidacyjnej. W procesie restrukturyzacji włączone zostają do niego w całości lub części jednostki z grupy konsolidacyjnej. Nie włączone do Centrum Badawczego części jednostek organizacyjnych powinny zostać poddane komercjalizacji.

Wobec jednostek nie objętych procesem restrukturyzacji prowadzącym do utworzenia Centrów Badawczych należy zastosować formy przekształceń dopuszczone ustawą o jednostkach badawczo-rozwojowych, a w szczególności: komercjalizację, prywatyzację, przekształcenie w instytut Polskiej Akademii Nauk lub włączenie do państwowej szkoły wyższej. Decyzje odnośnie poszczególnych JBR powinny być podejmowane przy uwzględnieniu inicjatyw ich dyrekcji.

Zgodnie ze wskazaniami Zespołu Międzyresortowego przeprowadzić należy komercjalizację tych JBR-ów, które powinny być włączone w struktury kapitałowe grup przemysłowych, oraz tych, które mogą pozyskać inwestorów strategicznych w procesach prywatyzacji pośredniej. Spółki powstałe w wyniku komercjalizacji JBR-ów mogą wystąpić do ministra nauki i informatyzacji o przyznanie im statusu JBR na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z 24 lipca 2001 roku w sprawie warunków i trybu nadawania oraz pozbawiania jednostki organizacyjnej statusu jednostki badawczo-rozwojowej.

Zgodnie ze wskazaniami Zespołu Międzyresortowego do prywatyzacji bezpośredniej skierować należy te JBR-y, dla których możliwe będzie pozyskanie inwestorów lub których dyrekcje, rady naukowe i pracownicy zechcą przejąć odpowiedzialność za dalsze losy swoich organizacji i podejmą ryzyko przejęcia do odpłatnego korzystania majątku skarbu państwa. Powstałe podmioty również mogą wystąpić do ministra nauki i informatyzacji o przyznanie statusu JBR.

Szczególne kroki należy podjąć wobec jednostek, które nie realizują zadań i nie spełniają wymogów wynikających ze statusu JBR. Powinny one być poddane procedurze komercjalizacji lub prywatyzacji.

Ostatnią grupę stanowią jednostki, które systematycznie generują stratę i nie są w stanie przedstawić realnych programów naprawczych. Mogą być one poddane procedurze

komercjalizacji lub prywatyzacji, a w odniesieniu do niektórych należy rozważyć postawienie w stan likwidacji.