

Moduł IV

Sposoby komercjalizacji wiedzy

Opracowała Martyna Majewska



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Plan spotkania

- Zmiany w przepisach o uczelniach wyższych,
- Umowy cywilnoprawne w procesie komercjalizacji,
- Spółki celowe oraz spółki spin off/spin - out.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



ZMIANY W PRZEPISACH O UCZELNIACH WYŻSZYCH



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

Polskie uczelnie wyższe

Uczelnie mogą prowadzić:

akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii, kapitałowych spółek celowych, których celem będzie lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Na mocy nowelizacji uczelnie zyskały możliwość

- obejmowanie udziałów w spółkach kapitałowych,
- tworzenie spółek kapitałowych, które powstają w celu wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych w uczelni.
- przekazywania spółkom celowym aportu w postaci wyników badań naukowych i prac rozwojowych (dotyczy to przede wszystkim prawa własności przemysłowej).



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Akademicki inkubator przedsiębiorczości

Tworzy się w celu **wsparcia działalności gospodarczej** środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Akademicki inkubator przedsiębiorczości

- 1) w formie jednostki ogólnouczelnianej działa na podstawie regulaminu zatwierdzonego przez senat uczelni;
- 2) w formie spółki handlowej lub fundacji działa w oparciu o odpowiednie dokumenty ustrojowe.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Centrum transferu technologii

Centrum transferu technologii tworzy się w celu sprzedaży lub nieodpłatnego przekazywania wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Centrum transferu technologii

- 1) w formie jednostki ogólnouczelnianej działa w oparciu o regulamin zatwierdzony przez senat uczelni;
- 2) w formie spółki handlowej lub fundacji działa w oparciu o odpowiednie dokumenty ustrojowe.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Rady nadzorcze

W akademickim inkubatorze przedsiębiorczości lub centrum transferu technologii, utworzonych w formie ogólnouczelnianych jednostek organizacyjnych, tworzy się rady nadzorujące, których skład i kompetencje określone są odpowiednio w ich regulaminach.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Dyrektorzy

Dyrektora akademickiego inkubatora przedsiębiorczości lub centrum transferu technologii, działających w formie ogólnouczelnianych jednostek organizacyjnych, **powołuje rektor po zasięgnięciu opinii senatu uczelni**, spośród kandydatów przedstawionych przez rady nadzorujące tych jednostek.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Na mocy nowelizacji uczelnie zyskały możliwość:

- obejmowanie udziałów w spółkach kapitałowych,
- tworzenie spółek kapitałowych, które powstają w celu wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych w uczelni.
- przekazywania spółkom celowym aportu w postaci wyników badań naukowych i prac rozwojowych (dotyczy to przede wszystkim prawa własności przemysłowej).



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Spółki celowe tworzyć może rektor uczelni publicznej za zgodą senatu uczelni lub innego organu kolegialnego uczelni: mogą być również tworzone przez kilka uczelni publicznych albo kilka uczelni niepublicznych.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Nie przewidziano jednak możliwości wspólnego tworzenia spółek przez uczelnie publiczne i niepubliczne.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Uczelnia, w celu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych tworzy spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółkę akcyjną, zwaną dalej „spółką celową”.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Dywidendę (dochód) spółki celowej uczelnia przeznaczają na własną działalność statutową.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Rektor, w drodze umowy, może powierzyć spółce celowej **zarządzanie prawami własności przemysłowej uczelni** w zakresie jej komercjalizacji.

Uczelnia w celu realizacji zadań przekazuje spółce celowej w formie aportu wyniki badań naukowych i prac rozwojowych, w szczególności uzyskane prawa własności przemysłowej.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Aby doszło do przekazania praw autorskich oraz praw własności intelektualnych senat uczelni **musi uchwalić regulamin zarządzania prawami autorskimi i prawami pokrewnymi oraz prawami własności przemysłowej oraz zasad komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych.**



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Regulamin powinien określać:

- prawa i obowiązki uczelni, pracowników oraz studentów i doktorantów w zakresie ochrony i korzystania z praw autorskich i praw pokrewnych oraz praw własności przemysłowej;
- zasady wynagradzania twórców;
- zasady i procedury komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych;
- zasady korzystania z majątku uczelni wykorzystywanego do komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz świadczenia usług naukowo-badawczych.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółki celowe

Forma prawna przedsiębiorstw tworzona przez jedną lub więcej osób, zwanych wspólnikami, które odpowiadają za zobowiązania przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Uczelnie decydują się zazwyczaj na formę spółek kapitałowych, ponieważ:

- mają one osobowość prawną,
- mają wyodrębniony majątek,
- w razie niepowodzenia finansowego spółka odpowiada swoim majątkiem, zaś jej wspólnicy nie ponoszą odpowiedzialności finansowej.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Może być utworzona przez jeden lub kilka podmiotów (wspólników). **Wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki wobec wierzycieli**; odpowiada za nie sama spółka swoim majątkiem utworzonym z wkładów wspólników



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Za zobowiązania spółki mogą odpowiadać także członkowie jej zarządu subsydiarnie, tj. w przypadku bezskuteczności egzekucji z majątku spółki, jeśli nie zgłosili w porę wniosku o upadłość spółki.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z o.o. jest najpopularniejszą formą prawną spośród spółek handlowych w Polsce.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Umowa spółki musi być zawarta w formie aktu notarialnego. Z chwilą jej zawarcia powstaje **spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji**, która jest podmiotem praw i obowiązków (może więc uzyskać REGON, NIP oraz założyć konto bankowe).

Spółkę rejestruje się w KRS.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Organy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

- Zgromadzenie Wspólników
- Zarząd
- Rada Nadzorcza [Komisja Rewizyjna]



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Kapitał spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Wymagany kapitał zakładowy to minimum 5000 zł. Wkłady na pokrycie kapitału zakładowego mogą być wniesione **w formie gotówki lub aportów**, minimalna wartość udziału to 50 zł.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka akcyjna

Rodzaj powszechnej spółki kapitałowej, której forma opiera się na obiegu akcji będących w posiadaniu akcjonariuszy.

Kapitał zakładowy składa się z wkładów założycieli, którzy stają się współwłaścicielami spółki.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka akcyjna

- Z chwilą zawiązania spółki, tj. objęcia akcji przez akcjonariuszy, powstaje spółka akcyjna w organizacji.
- Spółka akcyjna nabywa osobowość prawną w chwili wpisania do rejestru przedsiębiorców, stanowiącego część prowadzonego przez sądy gospodarcze (rejestrowe) Krajowego Rejestru Sądowego.

Spółka akcyjna

Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, ryzyko ponoszą jedynie do wysokości wniesionego kapitału oraz czerpią zyski (np. w postaci dywidendy).



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka akcyjna

Minimalny kapitał zakładowy wynosi 100.000zł,
a minimalna wartość nominalna akcji to 1 grosz



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spółka akcyjna – rodzaje akcji

Akcje mogą być:

- Imienne,
- Na okaziciela,
- Aportowe
- Gotówkowe
- Zwykłe
- Uprzywilejowane



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



UMOWY CYWILNOPRAWNE W PROCESIE KOMERCJALIZACJI



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

Umowy cywilnoprawne w procesie komercjalizacji

Umowy zawierane na gruncie prawa cywilnego, które regulują zachowania/ sposób korzystania z rzeczy lub wzajemne zobowiązania stron stosunku prawnego.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Aport

Aportem jest wkład niepieniężny wniesiony do spółki handlowej na pokrycie kapitału zakładowego, w postaci wartości niematerialnych (**praw**) lub rzeczy.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Aport

Aportem jest wkład niepieniężny wniesiony do spółki handlowej na pokrycie kapitału zakładowego, w postaci wartości niematerialnych (**praw**) lub rzeczy.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Aport

Aport do spółki może dotyczyć bądź to know – how lub prawa do korzystania z know – how.

W zależności od sposobu określenia aportu spółka zyskuje możliwość czasowego korzystania z objętych tajemnicą informacji zgodnie z warunkami umowy,



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Aport

Każdy aport wnoszony do spółki podlega wycenie.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Aport

Wniesienie aportu do spółki oznacza, że uczelnia przestaje dysponować własnością do prawa, a przechodzi ono w całości na nową spółkę.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Licencja

Zezwolenie udzielone w formie umowy na korzystanie z prawa w określonym czasie i zakresie.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Licencja

Na podstawie zawieranej umowy strony – **licencjodawca- uczelnia i licencjobiorca – spółka** umawiają się, co do zasad eksploatacji praw majątkowych wiążących się z danym prawem lub patentem.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Licencja

Na podstawie zawieranej umowy strony – **licencjodawca- uczelnia i licencjobiorca – spółka** umawiają się, co do zasad eksploatacji praw majątkowych wiążących się z danym prawem lub patentem.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Licencja

Co do zasady umowa licencyjna uprawnia do korzystania z przedmiotu umowy w okresie pięciu lat na terytorium państwa, w którym licencjobiorca ma swoją siedzibę, chyba że w umowie postanowiono inaczej.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Licencja

Umowa licencyjna jest umową odpłatną – to znaczy, że należy ustalić **wynagrodzenie** dla licencjodawcy, które ma wypłacać licencjobiorca.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Licencja

Umowa licencyjna jest umową odpłatną – to znaczy, że należy ustalić **wynagrodzenie** dla licencjodawcy, które ma wypłacać licencjobiorca.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Umowa kupna – sprzedaży

Umowy dotyczące przeniesienia prawa powinny być zawierane na piśmie i podpisane przez osoby uprawnione do reprezentacji stron.

Niedochowanie formy pisemnej skutkuje nieważnością samej umowy.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Umowa kupna – sprzedaży

Umowy dotyczące przeniesienia prawa powinny być zawierane na piśmie i podpisane przez osoby uprawnione do reprezentacji stron.

Niedochowanie formy pisemnej skutkuje nieważnością samej umowy.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Umowa kupna – sprzedaży

W umowie należy jasno sprecyzować wysokość ceny nabycia i czas oraz sposób jej zapłaty.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Umowa kupna – sprzedaży

W przypadku sprzedaży patentu umowa może zostać zawarta w czasie, kiedy dysponujemy już zarejestrowanym przez Urząd Patentowy prawem.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Umowa kupna – sprzedaży

Każda umowę dotyczącą przeniesienia prawa do patentu **sporządza się w trzech jednobrzmiących egzemplarzach** - po jednym dla każdej ze stron, zaś trzeci egzemplarz przesyła się do Urzędu Patentowego.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Wspólne przedsięwzięcia innowacyjno-wdrożeniowe

Wspólne przedsięwzięcia innowacyjno – wdrożeniowe przyjmują zazwyczaj formę umów zawieranych pomiędzy zainteresowanymi stronami. Mogą one dotyczyć m.in. transferu technologii, licencji czy też know-how.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Wspólne przedsięwzięcia innowacyjno-wdrożeniowe

*Rozporządzenie w sprawie wyłączenia
niektórych rodzajów porozumień dotyczących
transferu technologii spod zakazu porozumień
ograniczających konkurencję dotyczy:*

- porozumień między konkurentami, jeżeli
łączny udział stron porozumienia w rynku
właściwym nie przekracza 30 %



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Wspólne przedsięwzięcia innowacyjno-wdrożeniowe

*Rozporządzenie w sprawie wyłączenia
niektórych rodzajów porozumień dotyczących
transferu technologii spod zakazu porozumień
ograniczających konkurencję dotyczy:*

- porozumień między przedsiębiorcami, którzy nie są konkurentami, jeżeli udział w rynku właściwym któregośkolwiek z nich nie przekracza w roku poprzedzającym zawarcie porozumienia 30 %



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Joint - venture

Wspólne przedsięwzięcie naukowca lub uczelni oraz podmiotu biznesowego, którego celem jest komercyjne zastosowanie innowacyjnych rozwiązań.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Joint - venture

Podmiot stworzony wspólnie przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności.

Współudziałowcy *joint venture* wnoszą kapitał zakładowy lub aporty, jak również dzielą między siebie zyski i koszty z prowadzonej wspólnie działalności.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Joint - venture

Joint venture mogą być zakładane na okresowy czas lub funkcjonować bezterminowo – zawsze jednak **funkcjonują w określonym celu.**

Cel ten może być zrealizowany jeżeli nastąpi przekazanie przez każdego z uczestników projektu aktywów, które oddzielnie nie mogłyby służyć realizacji tegoż celu.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



SPÓŁKI CELOWE ORAZ SPÓŁKI SPIN OFF/SPIN - OUT



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

Spin-off

Spółki spin-off są rodzajem przedsiębiorstw, które powstają poprzez wydzielenie się z jednostki macierzystej, których celem jest komercjalizacja wiedzy naukowej i technologii.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin-off

Założycielami spin-off są przeważnie:

- Pracownicy instytucji naukowej lub badawczej,
- Studenci,
- Absolwenci uczelni.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin-off

- korzysta ona z technologii wytworzonej w instytucji naukowej lub publicznej,
- rozpoczęcie działalności następuje za pośrednictwem inkubatora lub parku technologicznego przy placówce naukowej,
- otrzymuje ona wsparcie kapitałowe ze strony placówki naukowej.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin- off

Wartość opracowanej technologii staje się podstawą stworzenia firmy

Jest ona wiele większa, niż sprzedaż samego pomysłu lub udzielenie licencji.

Ponadto firmy wypracowują dochód, który może być przeznaczony na dalsze prace badawcze.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin-out

Spółki spin-out są rodzajem przedsiębiorstw, które **powstają niezależnie od uczelni**, których celem jest komercjalizacja wiedzy naukowej i technologii.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin-out

Założycielami spółki spin – out mogą być:

- pracownicy instytucji naukowej lub publicznej ze stopniem naukowym co najmniej doktora,
- studenci lub absolwenci uczelni,



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin-out

Spin-out charakteryzuje się tym, że:

- korzysta ona z technologii wytworzonej w instytucji naukowej lub publicznej,
- rozpoczęcie działalności następuje niezależnie od placówki naukowej,
- posiada niezależne od placówki naukowej, źródła finansowania.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin-out

Formuła spin- out umożliwia płynne przeniesienie wiedzy i całego know-how oraz praw własności intelektualnej do podmiotu gospodarczego

Tworzy to dogodne warunki dla inwestycji kapitałowych w przedsięwzięcie i tym samym gwarantuje szybki rozwój przedsiębiorstwa i dalsze, samodzielne działanie.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



	Spin off	Spin-out
Osoby tworzące	Pracownicy naukowi, studenci, absolwenci uczelni	Pracownicy naukowi, studenci, absolwenci uczelni
Wykorzystanie technologii wypracowanej na uczelni	Tak	Tak
Rozpoczęcie działania	Za pośrednictwem inkubatora przedsiębiorczości lub parku naukowego	Niezależne od uczelni
Źródła finansowania	Wsparcie kapitałowe uczelni	



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Spin- off/ spin-out

Firmy spin-off i spin-out są najbardziej dochodową drogą komercjalizacji myśli naukowej w dłuższym przedziale czasowym.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Sukces spin- off/ spin-out jest determinowany

- Dostępność środków finansowych.
- Wkład merytoryczny, wyniki badań, know-how.
- Wiedzę z zakresu biznesu.
- Atrakcyjność produktu/ technologii
- Doświadczenie biznesowe.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Bariery w tworzeniu spin- off/ spin-out

- trudności w pozyskaniu źródła finansowania,
- uwarunkowania prawne (prawo własności intelektualnej) regulujące transfer technologii z uczelni do firmy / spółki,
- niedostępność nowoczesnych technologii,
- relacje z uczelnią – uwarunkowania organizacyjne, formalno-prawne, finansowe,
- kultura społeczna instytucji naukowej,
- czynniki psychologiczno – społeczne.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Klastry

Skoncentrowana przestrzennie grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, działających w pokrewnych sektorach, powiązanych ze sobą siecią zależności, która poprzez współpracę i koncentrację cennych zasobów pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć lub wzmocnić ich przewagę konkurencyjną.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Korzyści wynikające z istnienia klastrów

- dyfuzja *know-how* oraz rotacja kadr w ramach klastra,
- zwiększenie produktywności w ramach klastra poprzez skupienie zasobów,
- otwartość na innowacje i zdolności ich absorpcji,
- przyciąganie nowych zasobów i przedsiębiorstw.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Akademicki inkubator przedsiębiorczości

Oferta wsparcia młodych przedsiębiorców w praktycznych działaniach rynkowych.

Przejawiająca się przez umożliwienie beneficjentom prowadzenia własnej działalności, w oparciu o osobowość prawną inkubatora.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Środki Wsparcia oferowane przez AIP

- prowadzenie księgowości przez ,
- brak obowiązku rejestracji firmy w urzędach. Osobowość prawną (NIP, REGON, wpis do KRS) udostępnia AIP,
- brak obowiązku opłaty składek ZUS,
- wsparcie biurowe,
- szkolenia i doradztwo,
- porady prawne,
- szansa prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach przez 24 miesiące (z możliwością przerywania współpracy w każdym momencie, bez negatywnych konsekwencji finansowych),
- uczestnictwo w społeczności biznesowej.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju



Martyna Majewska

Prawniczka, trenerka organizacji pozarządowych, mediatorka sądowa. Członkini Stowarzyszenia Kolektyw Odrobina Kultury oraz Alumni of U.S. State Department Exchange. Współpracowała m. in. z CODN, MSZ, British Council Polska oraz Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej w Polsce oraz wieloma spółkami komercyjnymi.

Autorka wielu publikacji o charakterze edukacyjnym, współautorka i koordynatorka projektów finansowanych ze środków publicznych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.



Projekt współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

