



FUNDACJA
Instytut Przedsiębiorczości
i Rozwoju Regionalnego



RAPORT KOŃCOWY

Ewaluacja pilotażu działania
1.1 Programu Operacyjnego
Polska Wschodnia 2014-2020
„Platformy startowe dla
nowych pomysłów”

Etap II – ewaluacja ex-post
pilotażu *Platform startowych*

Autorzy:

Damian Dec

Karolina Dobrowolska

Barbara Leszczyńska

Kamila Sondej

SPIS TREŚCI

Spis treści	2
1. Streszczenie	4
2. Summary	4
3. Cele i przedmiot badania	5
4. Metodyka badania	6
5. Wyniki badania.....	8
5.1 Ocena osiągnięcia celów programu oraz wskaźników produktu dla fazy pilotażowej 8	
5.1.1 Osiągnięte wartości wskaźników	9
5.2 Ocena zdolności do przyciągania potencjalnych pomysłodawców.....	11
5.2.1 Etap aplikowania do platform	14
5.2.2 Charakterystyka społeczno-demograficzna pomysłodawców	15
5.3 Ocena procesu selekcji i ocena wspartych pomysłów biznesowych	16
5.3.1 Organizacja procesu selekcji i naboru pomysłów	16
5.3.2 Kryteria wyboru pomysłów do wsparcia.....	20
5.3.3 Wyzwania na etapie selekcji i oceny pomysłów	23
5.3.4 Odrzucanie pomysłów na etapie oceny eksperckiej	24
5.3.5 Czas trwania procesu oceny.....	25
5.3.6 Formularz aplikacyjny a jakość zgłaszanych pomysłów	25
5.3.7 Podsumowanie procesu oceny.....	26
5.4 Ocena struktury partnerstwa – ekosystemu Platform	27
5.5 Ocena efektywności procesu inkubacji pomysłów.....	43
5.5.1 Czas trwania inkubacji.....	43
5.5.2 Usługi dostarczane startupom w trakcie inkubacji	45
5.5.3 Wyzwania w procesie inkubacji.....	47
5.5.4 Zasoby kadrowe obsługujące proces inkubacji	49
5.6 Ocena jakości, dostępności i funkcjonalności rozwiązań przyjętych przez Platformę w celu zwiększenia liczby innowacyjnych przedsiębiorstw typu startup w Polsce Wschodniej ..	54

5.6.1	Zapotrzebowanie na usługi	54
5.6.2	Kosztochłonność usług	57
5.6.3	Indywidualny program inkubacji	58
5.6.4	Współpraca startupu z Platformą i opiekunami	60
5.6.5	Zadowolenie z otrzymanych usług	62
5.6.6	Trudności w dostarczaniu usług	65
5.6.7	Reklamacje	67
5.6.8	Możliwość samodzielnego finansowania inkubacji przez startupy	68
5.7	Ocena jakości wniosków o dofinansowanie i poziomu zainteresowania wsparciem w ramach Poddziałania 1.1.2.....	70
5.7.1	Komercjalizacja inkubowanego pomysłu	70
5.7.2	Wskaźnik sukcesu inkubacji.....	71
5.7.3	Innowacyjność projektów w Poddziałaniu 1.1.2 POPW	72
5.7.4	współpraca pomiędzy Platformami a startupami – beneficjentami 1.1.2 POPW ...	73
5.7.5	Specjalizacje beneficjentów 1.1.2 POPW	73
6.	Tabela rekomendacji	74

1. STRESZCZENIE

„Ewaluacja pilotażu Działania 1.1 Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020 (POPW) *Platformy startowe dla nowych pomysłów*” prowadzona była w okresie październik 2016 r. – lipiec 2017 r. Jej przedmiotem była analiza pilotażu Działania 1.1 POPW *Platformy Startowe dla nowych pomysłów*. Badanie ewaluacyjne zostało przeprowadzone przez zespół firmy Realizacja sp. z o.o. i Fundacji Instytut Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego i zostało zrealizowane w dwóch etapach. Etap pierwszy poświęcony został ekosystemowi nowopowstałych Platform Startowych, drugi analizie ex-post pilotażu. Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem jakościowych i ilościowych metod zbierania i analizy danych: indywidualnych wywiadów pogłębionych, zogniskowanych wywiadów grupowych, badania tajemniczy klient, badania CAWI oraz analizy sieci.

Platformy Startowe dla nowych pomysłów są kompleksowym programem wsparcia dla startupów. W konkursie Instytucja Pośrednicząca POPW wybrała 3 Platformy Startowe: Hub of Talents, TechnoparkBiznesHub oraz Connect. Zadaniem Platform był nabór innowacyjnych pomysłów, a następnie ich inkubacja, po zakończeniu której startupy mogły się ubiegać o dofinansowanie w wysokości do 800 tys. zł z Poddziałania 1.1.2 POPW na rozwój swojej działalności. Pilotaż działania trwał 14 miesięcy, a w jego trakcie wyinkubowano blisko 200 startupów.

Przede wszystkim pilotaż programu *Platformy Startowe dla nowych pomysłów* zrealizował postawione przed nim cele: przetestował nowe rozwiązanie, jakim jest budowa systemu wsparcia dla innowacyjnych startupów opartego na inkubacji pomysłu, przygotowaniu go do wejścia na rynek w oparciu o utworzony wokół Platformy ekosystem oraz wyinkubował zakładaną liczbę przedsiębiorstw typu startup. **Pokazał również, że oferowane wsparcie wypełnia lukę na rynku mającym niewiele do zaoferowania przedsiębiorstwom na tak wczesnym etapie rozwoju.** Jednocześnie badanie pokazało, że skupienie w kolejnych latach działań na terenie Polski Wschodniej może przynieść **pozytywny efekt synergii w postaci utworzenia się ekosystemu wsparcia startupów** wychodzącego poza struktury utworzonych Platform. Badanie pokazało również dalszą potrzebę prowadzenia działań skierowanych do przedsiębiorstw typu startup i osób chcących rozpocząć prowadzenie tego typu przedsiębiorstw. **Dlatego też ewaluatorzy rekomendują realizację programu w kolejnych latach.**

Celem działań pilotażowych było również zdiagnozowanie założeń i sposobu realizacji programu, które należy udoskonalić na etapie wdrażania Działania 1.1. POPW w pełnym zakresie. Dzięki takiemu podejściu przy realizacji działań na dużą skalę unika się wielu błędów i problemów, tym samym rezultaty są osiągnane przy mniejszym nakładzie pracy czy środków. Jak każdy pilotaż, również pilotażowa edycja *Platform startowych dla nowych pomysłów*

przyniosła wiele informacji praktycznych i zaleceń dla skuteczniejszej realizacji programu, które zostały zaprezentowane w części raportu dotyczącej wniosków i rekomendacji.

2. SUMMARY

Evaluation of pilot program within measure 1.1 of the Eastern Poland Operational Program „Start-up platforms for new ideas” was conducted between October 2016 and July 2017. The study was carried out in two stages by a consortium of Realizacja sp. z o.o. and Entrepreneurship and Regional Development Institute Foundation. The first stage was focused on the ecosystem of the newly formed Start-up Platforms, while the second one was devoted to the ex-post analysis of the whole pilot program. The evaluation used qualitative as well as quantitative methods of data collecting and analyzing: individual in-depth interviews (in total 123 interviews in two stages of the study), focus groups (3 groups), mystery client research, statistical analysis of the questionnaires collected by intermediary institution and network analysis.

‘Start-up Platforms for new ideas’ is a comprehensive start-up support program. In pilot program the Intermediary Body of Eastern Poland Operational Program - Polish Agency for Enterprise Development (PARP) selected 3 Platforms: Hub of Talents, TechnoparkBusinessHub and Connect, whose task was to recruit innovative business ideas and then incubate them. After finished incubation, start-ups could apply for subsidies up to 800 000 PLN under sub-measure 1.1.2 of the POPW. The pilot program was implemented from March 2016 to April 2017. During that time nearly 200 start-ups were incubated.

The results of the evaluation show, most of all, that pilot of ‘Start-up Platforms for new ideas’ program fulfilled its objectives: new solution of building a system for innovative start-ups support based on incubation and acceleration of ideas within created ecosystem was tested and the incubation of the estimated number of start-ups was completed.

Pilot program also showed that the offered support fills a gap in the market, which does not have much to offer to enterprises at an early stage of development. At the same time, the research proved that increasing the intensity of activities in Eastern Poland could generate positive synergies in the form of start-ups support ecosystem outside the structure of the Platforms. The study also revealed the need for further activities targeting start-ups and people willing to launch own business. **Therefore, the evaluators recommend the continuation of the ‘Start-up Platforms for new ideas’ program in subsequent years.**

The purpose of the pilot activities was also to diagnose which of the assumptions and implementation guidelines of the program could and should be improved at the stage of proper implementation. With this approach, in the implementation of large scale operations many problems can be avoided, resulting in better resources management. Like every pilot program, also the ‘Start-up Platform for new ideas’ brought a lot of information and

recommendations for more effective implementation of the program which are presented in the report on conclusions and recommendations.

3. CELE I PRZEDMIOT BADANIA

Cel ogólny ewaluacji został sformułowany w następujący sposób:

ocena skuteczności, efektywności i trwałości projektu pilotażowego Platformy Startowe dla nowych pomysłów pod kątem możliwości i zasadności dalszej realizacji działania zgodnie z przyjętymi założeniami.

Badanie składało się z dwóch etapów. Pierwszy dotyczył ekosystemu Platform Startowych, natomiast drugi z nich, który jest przedmiotem niniejszego raportu, poświęcony był kompleksowej ocenie ex-post projektu pilotażowego.

4. METODYKA BADANIA

Drugi etap badania *Ewaluacja pilotażu Działania 1.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2014-2020 „Platformy startowe dla nowych pomysłów”*, zrealizowano za pomocą technik zbierania danych, takich jak analiza desk research, indywidualny wywiad pogłębiony, zogniskowany wywiad grupowy, ankietowanie internetowe, tajemniczy klient, analiza sieci, analiza porównawcza wskaźników, obserwacja, warsztat. Wymienione techniki umożliwiły weryfikację, w jaki sposób założenia na temat zasobów, podejmowanych działań i osiągniętych dzięki nim rezultatów funkcjonują w rzeczywistości.

Analizie **desk research** poddano następujące źródła danych:

- ⇒ Wyniki badania desk research opracowane dla Etapu I;
- ⇒ Dane z monitoringu prowadzonego wśród animatorów, partnerów ekosystemu i startupów, w trakcie realizacji badania udostępniane sukcesywnie:
 - a. Sprawozdania z monitoringu animatorów i uczestników systemu;
 - b. Wyniki ankiet przeprowadzonych z pomysłodawcami i startupami;
- ⇒ Dokumentacja z wyboru projektów w Poddziałaniu 1.1.2 POPW;
- ⇒ Sprawozdania przekazywane do IP i IZ, wszystkie inne dokumenty przygotowywane na potrzeby sprawozdawczości, dokumentacja projektowa Beneficjentów;
- ⇒ Raporty dobrych praktyk z kontrolingu;
- ⇒ Dostępne wyniki badań, ewaluacji oraz analizy i ekspertyzy dotyczące przedmiotu ewaluacji, a także literatura dotycząca przedmiotu badania:
 - a. Raporty
 - b. Rankingi, m.in.: The Global Startup Ecosystem Ranking 2015
 - c. Publikacje na temat ekosystemów startupów w Polsce

- o Gutkowski, T, Jak wspierać ekosystemy start-upowe? Dobre praktyki z polskich miast http://www.web.gov.pl/wiedza/587_4529.html
- o Wojtas, S., Senecki, A., Spysz, A., Frączek, M., Katalog Polskiego Ekosystemu Start-upowego, PARP, 2015.
- o Finansowanie startupów <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/przed-rozpozeciem/dofinansowanie/finansowanie-startupow>

d. Publikacje dotyczące międzynarodowych ekosystemów startupów.

Wywiady jakościowe (indywidualne pogłębione/diady lub zogniskowane grupowe) przeprowadzono z następującymi kategoriami respondentów:

- ⇒ Przedstawicielami zespołów wszystkich Animatorów Platform, w tym z:
 - o koordynatorami / członkami zespołu Animatora (3 wywiady);
 - o opiekunami startupów po stronie Animatora (6 wywiadów).
- ⇒ Partnerami w ramach każdej z Platform, w tym:
 - o koordynatorami po stronie partnera (18 wywiadów);
 - o opiekunami startupów po stronie partnera (w tym z opiekunami wybranymi w ramach procedury zamówień publicznych) (10 wywiadów).
- ⇒ Startupami w trakcie procesu inkubacji i po zakończeniu procesu inkubacji (30 wywiadów).
- ⇒ Ekspertami uczestniczącymi w panelach, ekspertami oceniającymi składane do Platform pomysły, ekspertami od kontrolingu i pracującymi ze startupami w trakcie procesu inkubacji oraz mentorami (3 wywiady zogniskowane)

Dane pochodzące z **ankiet internetowych wysyłanych do pomysłodawców i startupów**¹ w ramach monitoringu prowadzonego przez PARP przeanalizowano oraz wzbogacono krótkim telefonicznym badaniem CATI wśród pomysłodawców, z pomocą którego gromadzono dane dotyczące **sieci powiązań** między startupami i poszczególnymi członkami ekosystemów Platform Startowych.

Do badania typu **tajemniczy klient** opracowane zostały trzy profile zróżnicowane pod kątem klienta oraz rodzajów pomysłów, które miałyby zostać objęte wsparciem inkubacyjnym. Następnie przeprowadzono trzy audyty dla każdego z badanych ekosystemów, co łącznie dało 9 audytów.

Odbływały się także **obserwacje spotkań w ramach grup roboczych ds. kontrolingu** powołanych dla wsparcia procesu wdrażania pilotażu Platform Startowych oraz **warsztat końcowy** służący podsumowaniu wyników obu etapów niniejszej ewaluacji i wypracowaniu rekomendacji z udziałem przedstawicieli Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczącej POPW odpowiedzialnych za planowanie i wdrażanie pilotażu.

¹ W badaniu wzięło udział N=300 pomysłodawców oraz N=78 inkubowanych startupów.

5. WYNIKI BADANIA

5.1 OCENA OSIĄGNIĘCIA CELÓW PROGRAMU ORAZ WSKAŹNIKÓW PRODUKTU DLA FAZY PILOTAŻOWEJ

Jednym z celów szczegółowych Osi Priorytetowej 1 POPW Przedsiębiorcza Polska Wschodnia jest zwiększenie liczby innowacyjnych przedsiębiorstw typu startup w Polsce Wschodniej. Zaplanowane wsparcie ma umożliwić stworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i rozwijaniu innowacyjnych i technologicznych przedsiębiorstw na terenie makroregionu. Cel ten jest konsekwencją zdiagnozowanego problemu niskiego poziomu przedsiębiorczości w Polsce Wschodniej i trudnej sytuacji osób młodych na rynku pracy w makroregionie. Sposobem na osiągnięcie celu jest program wsparcia innowacyjnych pomysłów na biznes zgłaszanych przez osoby w wieku do 35 roku życia. Elementem wzmacniającym efekty programu ma być stworzenie przyjaznego młodym przedsiębiorcom ekosystemu instytucjonalno-społecznego.

Platformy startowe dla nowych pomysłów to kompleksowy program akceleracji innowacyjnych startupów w Polsce Wschodniej, który obejmuje Poddziałanie 1.1.1 i Poddziałanie 1.1.2. POPW. Pierwszy z wymienionych instrumentów zakłada stworzenie w makroregionie Polski Wschodniej programu wsparcia, którego celem będzie przekształcanie innowacyjnych pomysłów biznesowych w produkty i usługi, przygotowanie ich pod kątem rynkowym według przyjętej metodologii (np. Customer Development, Lean Startup lub Design Thinking) oraz opracowanie rentownych modeli biznesowych. Następnie startupy, które będą gotowe do wejścia na rynek z produktem przygotowanym w trakcie inkubacji, mogą uzyskać wsparcie dotacyjne na rozwój swojej działalności w makroregionie w ramach Poddziałania 1.1.2. POPW.

W 2017 roku zakończono realizację pilotażowej edycji Platform startowych. Celem pilotażu było przede wszystkim przetestowanie przyjętych założeń i ewentualne skorygowanie, tak by w kolejnych edycjach programu osiągać jeszcze lepsze efekty. Podkreślić należy, że pilotaż pokazał przede wszystkim, że **należy kontynuować tego typu wsparcie**. Po pierwsze, **wypełnia ono lukę we wsparciu przedsiębiorstw na załączkowym etapie rozwoju**. Po drugie, pilotaż pokazał, że **oferowane wsparcie jest skuteczne, a wprowadzenie kilku modyfikacji wdrożeniowych przyczyni się jedynie do lepszej operacjonalizacji założeń instrumentu**.

Jedyną wątpliwością co do samych założeń programu jest limit wieku 35 lat dla pomysłodawców aplikujących do Platform. Głównym argumentem za złagodzeniem tego kryterium dostępu jest fakt rosnącego na świecie średniego wieku założycieli startupów. Wiek i większe doświadczenie zawodowe założyciela może być dodatkową silną stroną startupu,

zwiększając jego potencjał do przetrwania na rynku. Pozostanie startupu na rynku i działanie na terenie Polski Wschodniej naturalnie wpłynie na zmniejszenie odpływu osób młodych, które co do zasady są pracownikami startupów. Ponadto w toku realizacji projektu pilotażowego zdarzały się przypadki ominięcia limitu wieku, kiedy pomysł był zgłaszany przez osobę, które spełniała kryterium wejścia, ale która nie była ani jego autorem ani siłą napędową zespołu opracowującego pomysł.

5.1.1 OSIAGNIĘTE WARTOŚCI WSKAŹNIKÓW

W ramach programu pilotażowego w drodze konkursu wybrano trzy Platformy startowe:

- Hub of Talents, animowaną przez Białostocki Park Naukowo – Technologiczny (BPNT),
- TechnoparkBiznesHub, animowaną przez Kielecki Park Technologiczny (KPT),
- Connect, animowaną przez Lubelski Park Naukowo – Technologiczny (LPNT).

W poniższej tabeli zagregowano dane dotyczące osiągniętych przez Platformy wartości wskaźników ilościowych. **Wszystkie zakładane wartości docelowe wskaźników produktu i rezultatu zostały osiągnięte**, a beneficjenci nie odnotowali trudności w tym zakresie. Wartości wskaźnika rezultatu przyrastały w sposób skokowy – 85% startupów zakończyło inkubację w kwietniu 2017 r. (realizacja projektu pilotażowego zakończyła się 28 kwietnia 2017 r.).

W przypadku dwóch Platform – Connect oraz Hub of Talents – wartości docelowe wskaźników odnoszące się do liczby przedsiębiorstw objętych inkubacją zostały przekroczone. Zjawisko to może budzić pewne wątpliwości co do faktycznej jakości procesów inkubacji. W przypadku tego typu instrumentów wsparcia znacznie większą wagę od liczby ma jakość wspartych podmiotów, a co za tym idzie, tych którym dano możliwość aplikacji do Poddziałania 1.1.2.

Jak pokazuje proces selekcji odbywający się już w PARP część pomysłów, po etapie inkubacji, wykazuje relatywnie niską jakość w zakresie modelu biznesowego oraz samej innowacyjności. O ile jeszcze ten drugi aspekt oceny, w niektórych przypadkach, może zostać usprawiedliwiony upływem czasu od momentu aplikacji do Platformy do momentu aplikacji do Poddziałania 1.1.2, to jednak projekty niedopracowane pod względem modelu biznesowego nie powinny być rekomendowane przez Platformy w przyszłej edycji programu. Platformy powinny przykładać większą wagę do weryfikacji jakości modelu biznesowego i kończyć współpracę z tymi startupami, które nie rokują wystarczająco dobrze na osiągnięcie przewag konkurencyjnych, dając szanse pomysłodawcom z listy rezerwowej, tym samym wzmacniając prestiż oferowanych programów inkubacji.

Tabela 1. Stopień osiągnięcia przez Platformy wskaźników rezultatu i produktu

Platforma	Wskaźniki produktu				Wskaźniki rezultatu			
	Liczba wspieranych nowych przedsiębiorstw		Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe		Liczba nowych przedsiębiorstw powstałych przy wsparciu IOB		Liczba nowych przedsiębiorstw wspartych przez IOB gotowych do rozpoczęcia działalności rynkowej – liczba startupów, które uzyskały pozytywną rekomendację Platformy	
	Wartość zakładana	Wartość osiągnięta	Wartość zakładana	Wartość osiągnięta	Wartość zakładana	Wartość osiągnięta	Wartość zakładana	Wartość osiągnięta
Connect	70	80	70	80	70	80	63	78
Hub of Talents	60	70	60	70	60	70	30	67
Technopark-BiznesHub	60	60	60	60	60	60	30	54
Suma	190	210	190	210	190	210	123	199

Źródło: Dane monitoringowe

Należy podkreślić, że założeniem Platform była praca nad pomysłami biznesowymi na jak najwcześniejszym etapie rozwoju, które dodatkowo miałyby być innowacyjne, a więc obarczone znacznie większym ryzykiem niż standardowe działalności, które mogą uzyskać wsparcie finansowe np. w Powiatowych Urzędach Pracy. Doświadczenia inwestorów prywatnych wskazują, iż ok. 90% startupów upada. Można założyć, że proces weryfikacji pomysłów w ramach Platform może trwać dłużej, jednakże okres 7-10 miesięcy inkubacji, jeśli jest intensywny, pozwoli przesiać nierokujące pomysły od tych, których dalszy rozwój PARP powinna dofinansować w ramach 1.1.2 POPW.

Przyjęcie przez Platformę Connect tak wysokiego wskaźnika na etapie przygotowania projektu dotyczącego pozytywnych rekomendacji i osiągnięcie w praktyce podobnie wysokich wskaźników rezultatu (liczba startupów, które uzyskały pozytywną rekomendację) może sugerować nadmierną koncentrację na działaniach projektowych w toku inkubacji, tj. na osiąganiu jak najwyższych poziomów liczbowych założonych wskaźników. Zdajemy sobie sprawę, że skala projektu była ogromna w relacji do założonego czasu pilotażu, nakładu pracy na etapie naboru i oceny pomysłów oraz trudności organizacyjnych i merytorycznych na etapie inkubacji, jednakże podkreślić należy, iż procesy etapowej weryfikacji modelu biznesowego są kluczowe w wysokiej jakości programach inkubacji / akceleracji. W związku

z faktem opóźnień w realizacji usług specjalistycznych prawdopodobnie relatywnie niewiele uwagi zostało poświęcone na jakościową weryfikację osiąganych kamieni milowych w kontekście oceny dalszej zasadności inwestowania w startup.

Aby zachęcić Platformy do ciągłej walidacji modeli biznesowych i podniesienia jakości procesu inkubacji rekomendujemy ustalenie maksymalnych progów na poziomie ok. 50-60% startupów, którym można wystawić pozytywną rekomendację. Takie podejście sprawi, iż Platformy będą musiały de facto przeprowadzić ponowną selekcję w trakcie trwania procesu inkubacji i po jej zakończeniu. Doprowadzi to do większej konkurencji wśród startupów i pozwoli na wyłonienie tych pomysłodawców, którzy w toku inkubacji dokonali gruntownej weryfikacji zasadności pomysłu biznesowego, a także są w najwyższym stopniu zmotywowani i przygotowani do rozwoju startupu.

Mając na uwadze dotychczasową skalę realizacji projektu pilotażowego, jak i proponowane usprawnienia w zakresie realizacji pilotażu można wywnioskować, iż **przyjęte wartości wskaźników dla Działania 1.1 mogły zostać przeszacowane**. W ramach pilotażu trzy Platformy w ciągu około roku inkubowały 210 startupów. Przyjmując tę wartość roczną jako potencjał regionu Polski Wschodniej do inkubacji należy zauważyć, że w ciągu kolejnego np. trzy letniego projektu można się spodziewać między 600 a 700 startupów. Aby możliwe było osiągnięcie zaplanowanej wartości wskaźnika wspartych przedsiębiorstw (1820) należałoby zwiększyć liczbę Platform startowych i/lub liczbę partnerów w ramach jednej Platformy, a także przedłużyć czas realizacji projektu. Wyniki badania potwierdzają natomiast prawidłowość przyjętej proporcji pomysłów, które mają uzyskać wsparcie z Poddziałania 1.1.2 POPW, w stosunku do liczby inkubowanych pomysłów (na poziomie ok. 50%).

5.2 OCENA ZDOLNOŚCI DO PRZYCIĄGANIA POTENCJALNYCH POMYSŁODAWCÓW

W poniższej tabeli zostały zilustrowane liczbowo procesy naboru i selekcji pomysłów do Platform Startowych. Jak widzimy, **konkurencja o udział w programie inkubacji była znacząca – na jedno miejsce przypadało ponad 10 chętnych pomysłodawców**.

Tabela 2. Statystyki dotyczące pomysłów zgłaszanych do Platform startowych

Platforma	Liczba zgłoszeń	Liczba pomysłów poddanych ocenie merytorycznej ²	Odsetek pomysłów poddanych ocenie merytorycznej	Liczba pomysłów ocenionych pozytywnie	Odsetek pomysłów ocenionych pozytywnie	Liczba pomysłów przyjętych do inkubacji	Odsetek pomysłów przyjętych do inkubacji
Connect	752	387	51%	106	27%	80	10%
Hub of Talents	636	556	86%	188	34%	70	11%
Technopark-BiznesHub	891	840	94%	140	17%	60	6%
SUMA	2279	1758	78%	434	24%	210	9%

Źródło: Dane monitoringowe

Jak wynika z liczby nadesłanych formularzy zgłoszeniowych – blisko 2300 sztuk - **działania informacyjno-promocyjne odniosły założony skutek**. Należy tu jednoznacznie podkreślić, iż był to w dużej mierze efekt **wielokanałowej kampanii promocyjnej realizowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości**. Platformy startowe realizowały także działania promocyjne we własnym zakresie, a szczególnie ważne w kontekście pozyskiwania wartościowych pomysłów okazały się spotkania informacyjne prowadzone na uczelniach w całym kraju, które skutkowały przyciąganiem pomysłodawców do konkretnej Platformy, a nawet do konkretnych partnerów (jeśli to partner był odpowiedzialny także za promocję). Działania te może nie miały istotnego efektu skali i nie da się ocenić, jak same Platformy poradziłyby sobie bez działań na poziomie centralnym, ale skutkowały czasem nawiązaniem bezpośrednich relacji pomiędzy startupami a inkubatorami, a nawet opiekunami, którzy odpowiedzialni potem byli za proces inkubacji. **Należy docenić skuteczność i użyteczność działań bezpośrednich Platform, gdyż zaowocowały one bardziej świadomym wyborem ośrodka inkubacji przez pomysłodawców**. Autorzy raportu rekomendują pozostawienie budżetów na działania promocyjne prowadzone bezpośrednio przez Platformy, jednakże z **położeniem większego nacisku na działania edukacyjne i integrujące ekosystemy oraz przybliżające pomysłodawcom specyficzne oczekiwania Platform, specyfikę i korzyści wynikające z inkubacji, wymagania względem jakości pomysłu, poziomu zaangażowania startupy w rozwój pomysłu oraz alternatywy względem finansowania oferowanego przez PARP**.

² Ocenie merytorycznej zostały poddane wyłącznie projekty, które przeszły pozytywnie ocenę formalną.

W kontekście działań promocyjnych **rekomendujemy utrzymanie działań realizowanych centralnie z poziomu PARP jako skutecznych, o dużym zasięgu, a także bardziej efektywnych kosztowo**, ponieważ realizowane na skalę ogólnopolską dla wszystkich Platform. Dodatkowo należy zwrócić większą uwagę na integrację działań promocyjnych z gotowością Platform do prowadzenia naborów. W projekcie pilotażowym zabrakło tej integracji i na miesiąc przed podpisaniem umowy Platformy już obsługiwały zapytania odnośnie kwestii merytorycznych i technicznych składania wniosków przez pomysłodawców, nie mając jednocześnie procedur i dokumentów związanych z procesami naboru czy samej inkubacji. Zdaniem przedstawicieli Platform Startowych zbyt wczesne rozpoczęcie działań informacyjno – promocyjnych prowadziło do szumu komunikacyjnego. Z drugiej strony zgodnie z zapisami dokumentacji Poddziałania 1.1.1 Platformy od momentu ogłoszenia wyników konkursu mogły rozpoczynać realizację projektu, jednakże postrzegały takie kroki jako zbyt ryzykowne do momentu podpisania umowy.

Wszyscy uczestnicy ewaluacji zgodnie podkreślają, że część startupów silniej niż na sam proces inkubacji, nakierowany na weryfikację pomysłu biznesowego, nastawiona była na możliwość uzyskania wsparcia dotacyjnego z 1.1.2 POPW i była skoncentrowana na złożeniu wniosku do tego Poddziałania. Przekaz informacyjny w działaniach promocyjnych prowadzonych zarówno przez PARP, jak i przez Platformy startowe był zbyt silnie skoncentrowany na możliwości uzyskania dofinansowania z Poddziałania 1.1.2 POPW, a w zbyt małym stopniu dotyczył kwestii wartości dodanej wynikającej z samego procesu inkubacji. W kontynuacji programu rekomendujemy **położenie większego nacisku na przekaz działań promocyjnych podkreślający możliwości wynikające z samego procesu inkubacji**, tj. weryfikację założeń, możliwość współpracy z wysokiej klasy ekspertami, możliwość wykorzystania usług specjalistycznych do opracowania prototypu, wstępnego MVP, ale z drugiej strony konieczność dużego zaangażowania i ciężkiej pracy startupów. Zalecamy unikać przekazu, który koncentruje się na finalnym efekcie inkubacji tj. możliwości pozyskania 800 tys. zł dofinansowania z PARP.

W realizacji działań informacyjno-promocyjnych uczestniczyły także skupione w ekosystemach uczelnie, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, JST, instytucje otoczenia biznesu. Ich działania polegały zwykle na zamieszczaniu informacji o Platformach na swoich stronach internetowych, a także na bezpośrednim przekierowywaniu do Platform potencjalnych pomysłodawców, którzy poszukiwali wsparcia na rozwój pomysłów biznesowych. Dobrą praktyką były działania podjęte przez Platformę TechnoparkBiznesHub, gdzie partnerem była fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, która prowadziła warsztaty i spotkania dla potencjalnych pomysłodawców. Skuteczności tych działań nie da się w pełni ocenić, ze względu na fakt, że Platformy nie badały ścieżek, z których pomysłodawcy trafiali do nich.

W kolejnej edycji Działania rekomendujemy, aby zachęcić Platformy do zbierania informacji na ten temat na etapie przyjmowania zgłoszeń do Platformy.

5.2.1 ETAP APLIKOWANIA DO PLATFORM

Program Platform Startowych skierowany jest do pomysłodawców, których pomysły cechuje różny poziom gotowości rynkowej – począwszy od idei spisanej na kartce papieru do wstępnych wersji MVP prezentowanych podczas pitchu. Platformy stanęły przed wyzwaniem polegającym na porównaniu jakości pomysłów będących w różnym stadium rozwoju i napływających do Platform w ramach naboru ciągłego.

Ponadto dla wielu pomysłodawców był to pierwszy kontakt z jakąkolwiek aplikacją czy prezentacją swojego pomysłu biznesowego, zarówno poprzez formularz, jak i podczas późniejszego pitchingu. Dla wielu z tych osób udział w inkubacji w Platformie startowej był pierwszym zetknięciem ze specyfiką środowiska startupowego, a osoby te miały ograniczoną wiedzę na temat przedsiębiorczości w ogóle. W związku z tym, niekiedy inaczej rozumieli oni wagę, specyfikę i szczegółowość przedstawianych przez siebie informacji, nie mając wiedzy, jaką perspektywą kierują się eksperci oceniający pomysły przyjmowane do Platform, a także inni potencjalni inwestorzy.

Te aspekty sprawiły, że Platformy musiały wykonać ogromną pracę na etapie naboru i selekcji. Mając powyższe na uwadze, rekomendujemy, aby w przyszłej edycji w ramach działań promocyjnych Platform pojawiały się częściej komponenty szkoleniowe odnoszące się do tego, jakiego rodzaju pomysłów poszukują Platformy, jaka jest perspektywa akceleratora w kontekście wyboru pomysłów, jakiej jakości aplikacji oczekują Platformy, jak będzie wyglądał proces inkubacji, jakie wyzwania czekają pomysłodawców.

Sami pomysłodawcy, którzy dostali się do procesu inkubacji, nie określali procesu aplikacji jako trudnego, aczkolwiek zdarzały się sytuacje korzystania ze wsparcia osób bardziej doświadczonych biznesowo przy wypełnianiu formularza zgłoszeniowego.

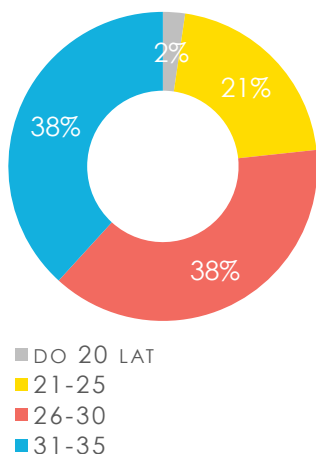
Zgodnie z logiką realizacji pilotażu ewaluacja pozwoliła zidentyfikować rozwiązania, które wymagają zmiany bądź korekty. Problemu nie stanowiła identyfikacja rozwiązań, które stanowią dobre praktyki i warte są powielenia na szerszą skalę. Warto wobec tego wykorzystać żywe przykłady z edycji pilotażu do konstrukcji przekazu informacyjnego na temat modelowej ścieżki rozwoju startupu w oparciu o proces inkubacji, zaprezentować przykłady warte powielenia w zakresie wykorzystania usług specjalistycznych, współpracy z opiekunem i mentorem w kontekście wpływu na weryfikację założeń biznesowych pomysłu, dopracowanie produktu / usługi, pozyskanie klientów itd. Zmiana środka ciężkości z aspektu dofinansowania na aspekty biznesowe przyciągnie zespoły bardziej zmotywowane do ciężkiej

pracy, a potencjalni pomysłodawcy będą mieć świadomość tego, co ich czeka, stopnia koniecznego wysiłku oraz możliwości, jakie niesie program inkubacyjny. Przedstawienie przebiegu procesu inkubacji przed przystąpieniem do Platform sprawi także, że potencjalni pomysłodawcy będą w stanie już przed aplikacją do Platform poznać specyfikę tego procesu, oczekiwania akceleratorów względem stopnia zaangażowania oraz jakości pomysłów.

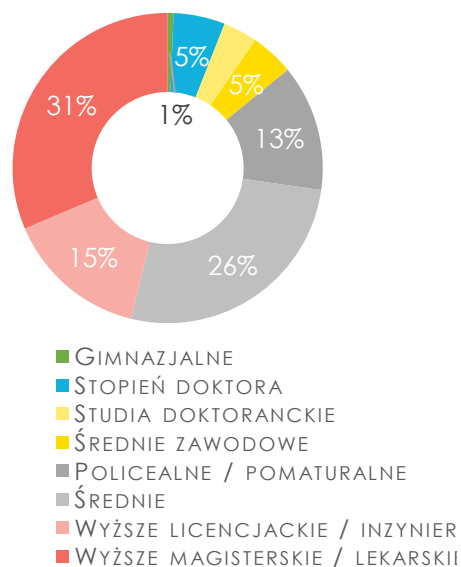
5.2.2 CHARAKTERYSTYKA SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNA POMYSŁODAWCÓW

Pomysłodawcy to głównie osoby w wieku 26-35 lat, które zakończyły swoją edukację. Udział kobiet wyniósł 26%. Studenci stanowili 14% wszystkich zgłaszających się do Platform Startowych. 55% pomysłodawców stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, w tym 10% było w trakcie studiów doktoranckich lub posiadało już tytuł doktora. Z uczelni terenu Polski Wschodniej pochodziło ok. 35% pomysłodawców, będących absolwentami lub studentami. Blisko 60% pomysłodawców ukończyło bądź studiuje na uczelniach zlokalizowanych w pozostałych regionach kraju, natomiast uczelnie zagraniczne reprezentowane były przez około 5% pomysłodawców. Pokazuje atrakcyjność oferty Platform, czego efektem było przyciągnięcie pomysłodawców również spoza makroregionu.

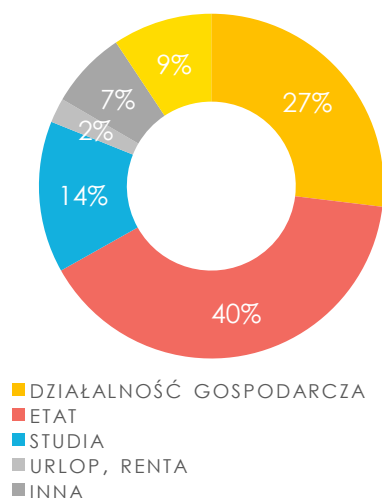
Wykres 1. Struktura wiekowa pomysłodawców.



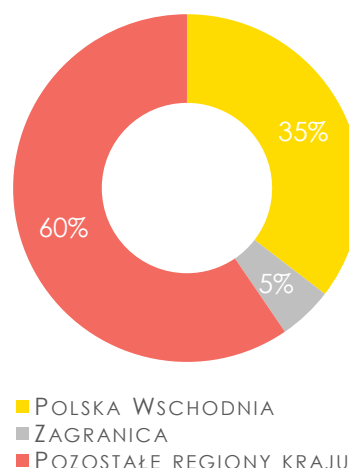
Wykres 2. Struktura wykształcenia pomysłodawców.



Wykres 3. Sytuacja zawodowa pomysłodawców.



Wykres 4. Lokalizacja uczelni pomysłodawców.



Dla porównania grupa założycieli startupów, objętych procesem inkubacji, to głównie osoby w wieku 26-35 lat (90% populacji). Podobnie jak w przypadku pomysłodawców zgłaszających się do Platform, założyciele studiujący stanowili 14% ogółu. Nieco większy był odsetek osób prowadzących własną działalność gospodarczą tj. 33%, a na etatach pracowało również 40% założycieli.

Ok. 43% pomysłodawców uczestniczących w programie inkubacji to absolwenci lub studenci z uczelni z województw Polski Wschodniej przyjętych do inkubacji (absolwenci lub studenci). Podobna grupa - 44% osób - ukończyło bądź studiuje na uczelniach zlokalizowanych w pozostałych regionach kraju, natomiast uczelnie zagraniczne reprezentowane były przez około 13% pomysłodawców.

Przeciętny team projektowy składał się z dwóch członków, przy czym pomiędzy Platformami istniały niewielkie różnice: największe liczebnie zespoły były inkubowane w TechnoparkBiznesHub, gdzie liczebność teamów projektowych wynosiła 2,5 osoby.

5.3 OCENA PROCESU SELEKCJI I OCENA WSPARTYCH POMYSŁÓW BIZNESOWYCH

5.3.1 ORGANIZACJA PROCESU SELEKCJI I NABORU POMYSŁÓW

Platformy przyjęły odmienną organizację procesu selekcji i naboru pomysłów zarówno w kontekście etapów selekcji, kryteriów wyboru, jak i typu ekspertów obsługujących poszczególne etapy.

Procesy naboru i oceny pomysłów, zależnie od Platformy składały się z dwóch lub trzech etapów:

- oceny formalnej dokonywanej przez pracowników animatorów i/lub partnerów na podstawie formularza zgłoszeniowego on-line wysłanego przez pomysłodawcę
- oceny merytorycznej dokonywanej przez ekspertów w oparciu o:
 - pierwotny formularz zgłoszeniowy i prezentację przed panelem ekspertów lub
 - pogłębiony formularz zgłoszeniowy i prezentację przed panelem ekspertów lub
 - pierwotny formularz zgłoszeniowy oceniany przez ekspertów oraz pitch przed panelem ekspertów.

Poniżej przedstawiamy charakterystykę podejść poszczególnych Platform do selekcji projektów.

Connect – ocena odbywa się w podziale na dwa etapy:

- ocena formalna – dotyczyła kryteriów dostępu do Programu (w szczególności wieku), poprawności technicznej wypełnienia formularza zgłoszeniowego, a także wstępnej weryfikacji innowacyjności i prowadzonej przez pracowników animatora;
- ocena merytoryczna – złożona z etapu wstępnej oceny eksperta oraz pitchu przed panelem ekspertów.

Hub of Talents - ocena odbywała się w podziale na dwa obszary:

- ocena formalna prowadzona była przez pracowników animatora i dotyczyła wyłącznie kryteriów dostępu do Programu takich jak: wiek pomysłodawcy oraz to, czy proponowany projekt nie był wcześniej przedmiotem działalności gospodarczej. Następnym etapem było komisyjne zakwalifikowanie projektu do branży, aby na tej podstawie dobrać ekspertów dziedzinowych w drodze procedury przetargowej.
- ocena merytoryczna prowadzona była podczas panelu ekspertów, na który składała się pięcioosobowa komisja, złożona z ekspertów biznesowych i dziedzinowych. Wszystkie wnioski poprawne merytorycznie trafiały przed panel ekspertów.

TechnoparkBiznesHub – ocena podzielona została na następujące etapy:

- ocena formalna – weryfikacja wieku pomysłodawcy oraz tego, czy pomysł był uprzednio przedmiotem działalności gospodarczej;
- wstępna ocena merytoryczna – weryfikacja kwestii dot. innowacyjności;

- ocena merytoryczna przed panelem ekspertów.

Dwa pierwsze etapy prowadzone były w oparciu o wewnętrzne zasoby Platformy, tj. opiekunów projektu. Pomysłodawcy, którzy przeszli pozytywnie ten etap oceny proszeni byli o przestanie w ciągu maksymalnie 14 dni wypełnionego pogłębionego formularza zgłoszeniowego dotyczącego pomysłu.

Projekty, które przeszły pozytywnie dwa pierwsze etapy oceny oraz dla których pomysłodawcy przestali pogłębione formularze zgłoszeniowe, kierowane były do oceny merytorycznej i dokonywanej przez panel ekspertów.

Takie podejście Platformy, podobnie jak w przypadku Connect, sprawiło, iż mniej projektów trafiło do oceny przed panelem ekspertów, zostały one wstępnie preselekcjonowane, dzięki czemu zmniejszono koszty oceny eksperckiej oraz skrócono czas jej trwania.

Sam **proces oceny projektów przebiegł sprawnie i nie zidentyfikowano niedociągnięć organizacyjnych na tym etapie.**

Proces oceny innowacyjności, opłacalności i wykonalności został zorganizowany w różny sposób w zależności od Platformy. W przypadku Connect i TechnoparkBiznesHub pracownicy Platform dokonywali wstępnej oceny innowacyjności, co prowadziło do preselekcjonowania projektów, które trafiły przed panel ekspertów. W przypadku Platformy białostockiej eksperci oceniali wszystkie poprawne formalnie aplikacje. Ocena dokonywana była na podstawie wiedzy i doświadczenia ekspertów, którzy w przypadku Platform białostockiej i lubelskiej wywodzili się zarówno z sektora naukowego, jak i prywatnych inwestorów – aniołów biznesu i/lub funduszy typu seed/venture capital. W przypadku Platformy kieleckiej oceny innowacyjności dokonywali wyłącznie przedstawiciele sektora finansowania prywatnego, nie zostali zaproszeni do oceny eksperci branżowi/dziedzinowi, a jedynie w kilku przypadkach została zlecona ekspertyza dotycząca rozwiązań będących przedmiotem aplikacji.

W Platformie Connect dodatkowo zaangażowane w ekosystem fundusze typu seed / venture capital dokonywały poza eksperckiej oceny wniosków pod kątem tego, na ile, z punktu widzenia inwestora, są to atrakcyjne pomysły, w które potencjalnie mogłyby zainwestować. Ocena taka była istotnym wsparciem w zakresie oceny zasadności modelu biznesowego zaprezentowanego przez pomysłodawcę i uzupełniała ocenę dziedzinową dokonywaną przez ekspertów z danej branży.

W przypadku Platformy Connect w bazie ekspertów oceniających znalazło się 37 ekspertów, z czego 11 stanowili przedstawiciele partnerów Platformy, natomiast 26 ekspertów zaangażowanych zostało przez tzw. operatora ekspertów, który został wyłoniony w przetargu.

W przypadku ekspertów zewnętrznych 9 specjalizowało się w ocenie biznesowej pomysłów, natomiast 17 stanowili eksperci dziedzinowi.

Platforma Hub of Talents dysponowała bazą 20 ekspertów, z czego 12 stanowili eksperci w zakresie oceny modelu biznesowego, natomiast 8 było ekspertów dziedzinowych/branżowych.

Najmniej liczną bazą ekspertów dysponowała Platforma TechnoparkBiznesHub – w jej skład wchodziło łącznie 7 ekspertów, przy czym był jeden ekspert ds. oceny innowacyjności. Z oczywistych powodów system oceny projektów w przypadku tej Platformy może budzić wątpliwości, gdyż zabrakło w niej ekspertów dziedzinowych.

Zauważyć można także dużą rozpiętość pomiędzy udziałem procentowym pomysłów poddanych ocenie merytorycznej w przypadku Platformy Connect oraz TechnoparkBiznesHub. Istotna różnica wynika z faktu, że Platforma Connect zastosowała kryterium merytoryczne (zdaniem autorów raportu taki miało ono charakter) na etapie oceny formalnej tj. „Pomysł biznesowy odznacza się charakterem innowacyjności produktowej”. Wprowadzenie kryterium merytorycznego, którego weryfikacja prowadzona była przez pracowników LPNT, z jednej strony mogło doprowadzić do odrzucenia wartościowych pomysłów, jedynie ze względu na fakt niewystarczająco dobrze opisanego pomysłu lub wyrwania tego aspektu z kontekstowego opisu całego projektu. Z drugiej strony, odmienne podejście zastosowała Platforma Hub of Talents, która przekazała do oceny ekspertów wszystkie poprawne formalnie pomysły.

Skalę projektów, które nie spełniały wyłączenie kryteriów dostępu do programu, pokazują wyniki oceny formalnej przeprowadzonej przez Platformę Hub of Talents, która w toku oceny formalnej weryfikowała jedynie wiek pomysłodawcy oraz fakt, czy zgłoszony projekt nie był przedmiotem działalności gospodarczej pomysłodawcy. Platforma TechnoparkBiznesHub weryfikowała ponadto m.in. czy pomysł nie został zgłoszony do innej Platformy oraz czy pomysłodawca jest właścicielem praw do przedstawianego pomysłu.

Dobłą praktyką, wartą zastosowania na szerszą skalę w kolejnej edycji Platform Startowych jest komponent edukacyjny dla startupów tj. warsztaty z zakresu przygotowania założeń pomysłu biznesowego i prezentacji w formie conceptpitch tzw. kick off session, który został przeprowadzony w trakcie oceny merytorycznej w Connect. Podejście takie ułatwiało z jednej strony ocenę pomysłów, gdyż wszyscy uczestnicy prezentowali swoje pomysły według tego samego schematu, co umożliwiało członkom komisji sprawne porównywanie pomysłów między sobą. Z drugiej strony stanowiło niewątpliwą wartość dodaną dla pomysłodawców, którzy mogli znacznie lepiej przygotować się do oceny przed panelem. Ocena merytoryczna w ramach Platformy Connect składała się z następujących faz:

- wstępna ocena eksperta,
- warsztaty z pitchowania,
- conceptpitch - prezentacja pomysłu biznesowego przed komisją oceny projektów.

Wprowadzenie tego komponentu ułatwiło znacznie pracę ekspertom oceniającym i umożliwiło szybkie porównywanie projektów między sobą, gdyż forma prezentacji prowadzona była w sposób ustrukturyzowany i identyczny dla wszystkich pomysłów.

Zdaniem autorów raportu w chwili obecnej, po doświadczeniach związanych z realizacją pilotażu Platformy posiadają wystarczające kompetencje do wstępnej selekcji pomysłów, m.in. w zakresie odsiania tych, które ewidentnie nie bazują na innowacyjnych rozwiązaniach. Jednak w przypadku wyboru nowych Platform, obszar sposobu wyboru i oceny pomysłów powinien być przedmiotem strategii inwestycyjnej inkubatora i znajdować odzwierciedlenie w ocenie merytorycznej wniosku o dofinansowanie Platformy Startowej.

Główne trudności, które pojawiły się na etapie oceny i selekcji pomysłów wynikały z faktu ciągłego napływu projektów, którego kulminacja miała miejsce pod koniec naboru. W toku badania przedstawiciele Platform podkreślali, że w ramach przyszłej edycji **koncentrowaliby się raczej na realizacji kilku zamkniętych terminów naborów w ciągu roku**, np. raz na kwartał przez miesiąc.

5.3.2 KRYTERIA WYBORU POMYSŁÓW DO WSPARCIA

Sposób sformułowania kryteriów był - w ocenie pomysłodawców aplikujących do Programu, jak i samych animatorów i partnerów - zrozumiały i nie generował nieporozumień i ani istotnej skali pytań ze strony pomysłodawców. Autorzy niniejszego raportu zauważają jednak, że każda z trzech Platform w różnym stopniu komunikowała operacjonalizację swoich kryteriów. Przykładowo w Platformie TechnoparkBiznesHub zostało wyjaśnione i zakomunikowane pomysłodawcom rozumienie poszczególnych kryteriów, a także uszczegółowiona została punktacja w obszarze innowacyjności. Kryteria przyjęte przez Platformę Connect również dawały obraz oczekiwań względem pomysłu, uszczegóławiając i operacjonalizując ogólnie rozumienie kryteriów takich jak np. „wykonalność”. Dużą wagę w ocenie pomysłów prowadzonej w Platformie Connect stanowił sam zespół startupowy i jego kompetencje. Jest to szczególnie istotne w kolejnej edycji programu ze względu na doświadczenia pilotażu pokazujące, że w toku inkubacji mogą mieć miejsce pivoty, które zmieniają, nawet znacznie, charakter przyjętych do inkubacji pomysłów, a mocny zespół jest zwiększeniem szans na weryfikację zasadności rynkowej pomysłu i jego wdrożenie.

Zdaniem autorów wymagania względem sposobu konstrukcji kryteriów oceny projektów we wszystkich trzech Platformach powinny być uspołnione, gdyż wymagają one dopracowania

i lepszego komunikowania pomysłodawcom swoich oczekiwań, w szczególności w obszarze innowacyjności. Przykładowo karta oceny merytorycznej Platformy Connect w kryterium „Ocena innowacyjności pomysłu biznesowego” wyjaśnia, że przedmiotem oceny będzie „Czy Pomysłodawca przedstawił cechy innowacyjnego produktu?”, co sugeruje, że jeśli pomysłodawca przedstawił (jakkolwiek) cechy, to powinien otrzymać 10 punktów. Gdyby w programie przewidziano procedurę odwoławczą od oceny, to taki sposób sformułowania kryterium mógłby się okazać problemowe dla samej Platformy. Wydaje się, że z perspektywy oceny eksperckiej ocenie powinna podlegać np. nowość zaproponowanych rozwiązań w stosunku do obecnie stosowanych na rynku, czy zdolność rozwiązania do wygenerowania przewag konkurencyjnych. Posługując się dalej przykładem tego kryterium – dla lepszego ich rozumienia przez pomysłodawców i usprawnienia procesu oceny, instrukcja do formularza powinna zawierać wyjaśnienie, jakie informacje powinny zostać zamieszczone w formularzu, a wytyczne do oceny powinny wskazywać, jakie **merytoryczne** aspekty będą analizowane.

Na ile przyjęte kryteria pozwoliły wyeliminować ryzyko uznaniowości oceny? Całkowita eliminacja uznaniowości jest możliwa wyłączenie w sytuacji, gdy mamy do czynienia z twardymi, ilościowymi kryteriami wyboru pomysłów. W przypadku Platform Startowych, które bazują na innowacyjnych pomysłach i opisujących je kryteriach jakościowych, zawsze pozostanie pewna doza subiektywności, tym bardziej, że oceniane pomysły były bardzo różnorodne, dotyczące różnych dziedzin, nisz rynkowych, ich poziom rozwoju był bardzo zróżnicowany. Co ważne, na przebieg procesu oceny miały ogromny wpływ prezentacje pomysłodawców przed panelem ekspertów, które niejednokrotnie pogrążyły projekt lub wręcz przeciwnie potrafiły wypełnić luki nieprofesjonalnie przygotowanego formularza aplikacyjnego.

Ocena projektów innowacyjnych, niezależnie od tego, jakiego instrumentu wsparcia dotyczy, cechuje się subiektywnością, która wynika z wiedzy i doświadczenia eksperta. Jedynym sposobem na jej zminimalizowanie jest ściśle dopasowany dobór ekspertów dziedzinowych do specyfiki niszy rynkowej pomysłów, który powinien mieć miejsce na etapie preselekcji pomysłów. Przedstawiciele animatorów podczas wywiadów podkreślali, że mieli potrzebę dobierania ekspertów dziedzinowych, których specjalizacja była zgodna z zakresem proponowanego projektu, jednakże ze względów organizacyjnych nie zawsze miało miejsce ściśle dopasowanie specyfiki pomysłu do specjalizacji branżowej eksperta.

Zdaniem autorów co do zasady **nie należy ujednoclić systemu kryteriów wyboru pomysłów**, gdyż w ten sposób powstałe ekosystemy stałyby się jedynie operatorami grantów udzielanych przez PARP i miałyby ograniczoną możliwość modyfikacji kryteriów zgodnie ze swoją obecną lub przyszłą specyfiką. Należy pamiętać o tym, że jedną z idei wsparcia w ramach Poddziałania 1.1.1 POPW jest wykorzystanie dotacji do utworzenia trwałych struktur w regionie,

a dokładnie programów akceleracji, skupionych wokół autonomicznych instytucji. To, co należałoby prawdopodobnie zrobić, to dążyć do większego uszczegółowienia kryteriów, które pozwoliłyby już na wstępnym etapie, jakim jest nabór i selekcja pomysłów, w większym stopniu sprecyzować oczekiwania względem napływających zgłoszeń.

Jednolitego podejścia wymaga natomiast **szczegółowa definicja innowacyjności i sposób jej oceny**. W projekcie pilotażowym Platformy różnorodnie podchodziły do oceny innowacyjności. W przypadku Platformy kieleckiej oceny dokonywali na pierwszym etapie członkowie zespołu Platformy, a w drugim eksperci z rynku funduszy kapitałowych. W przypadku Platformy białostockiej nie było wstępnej selekcji pomysłów pod kątem innowacyjności i to panel ekspertów, złożony z ekspertów dziedzinowych i biznesowych, oceniał całą merytorykę projektu. W Lublinie przyjęto podobną strategię, jak w Kielcach i wstępna ocena innowacyjności dokonywana była przez pracowników LPNT.

Rekomendujemy prowadzenie dwuetapowej oceny kryterium innowacyjności – pierwszy etap odbywałby się na poziomie Platformy i polegałby na odrzuceniu pomysłów nieinnowacyjnych, a kolejny byłaby oceną przez panelem ekspertów, gdzie innowacyjność oceniana byłaby również z uwzględnieniem jej skali geograficznej, tj. krajowa, międzynarodowa (analogicznie jak w Poddziałaniu 1.1.2 POPW). Definicję innowacyjności należy przedyskutować z przedstawicielami Platform podczas warsztatów, a także wziąć pod uwagę dotychczasowe doświadczenia PARP z wdrażania innych instrumentów.

OCENA INNOWACYJNOŚCI

Każda z Platform przyjęła nieco odmienny system wyboru projektów, w tym kryteria oceny innowacyjności. W przypadku Platformy Connect w kategorii „innowacyjność pomysłu biznesowego” pomysłodawca mógł uzyskać maksymalnie 10 punktów, jednakże regulamin nie precyzował metody przyznawania poszczególnych progów punktowych. System wyboru pomysłów Platformy Hub of Talents zakładał maksymalną punktację w tej kategorii na poziomie 5 punktów. Również ta Platforma nie zoperacjonalizowała poszczególnych progów przyznawania punktacji. Nieco inaczej wyglądała sytuacja w przypadku Platformy TechnoparkBiznesHub, której system wyboru pomysłów przewidywał maksymalnie 10 punktów w tej kategorii, przy czym 0 otrzymywały projekty nieinnowacyjne, od 1-5 projekty innowacyjne na poziomie krajowym, a sześcioma punktami i powyżej premiiowane były projekty o innowacyjności ponad krajowej. Ta ostatnia Platforma zaznaczyła także, że kryterium innowacyjności musi być spełnione w stopniu minimalnym, tzn. uzyskać 1 punkt, aby pomysł był dopuszczony do dalszej oceny.

Platforma utworzona wokół Białostockiego Parku Naukowo Technologicznego, podobnie jak Connect, nie komunikowała pomysłodawcom sposobu przyznawania punktacji.

Podsumowując, w przypadku tych dwóch Platform, nie była możliwa identyfikacja poziomu innowacyjności pomysłów na podstawie punktacji. Analizując kryteria wyboru projektów w ramach trzech Platform, można wyciągnąć wniosek, że to Platforma Connect w największym stopniu sprecyzowała oczekiwania wobec składanych pomysłów. Ocena projektu w kategorii innowacyjność miała swoje dalsze konsekwencje w takich kategoriach jak „Zdefiniowany problem do rozwiązania”.

5.3.3 WYZWANIA NA ETAPIE SELEKCJI I OCENY POMYSŁÓW

Platformy zastosowały odmienne podejście do kwestii wyłonienia ekspertów. W przypadku Platformy Connect wybrany został zewnętrzny wykonawca, który dostarczył portfolio kilkudziesięciu ekspertów oceniających projekty, natomiast Platforma Hub of Talents wyłaniała poszczególnych ekspertów indywidualnie w ramach pojedynczych przetargów. Pierwsze podejście, przy odpowiednio skonstruowanych zapisach dokumentacji przetargowej, pozwala na znacznie większą elastyczność w doborze ekspertów, w sytuacjach wymagających szybkiego działania np. kiedy okazuje się, że żaden z wybranych do tej pory ekspertów nie posiada kompetencji do oceny danego projektu. Zewnętrzny operator bazy ekspertów może znacznie szybciej zareagować i pozyskać z rynku eksperta o brakujących kompetencjach. W sytuacji odwrotnej, tj. kiedy poszczególni eksperci są wybierani w indywidualnych przetargach, może się okazać, że czas realizacji procedury przetargowej jest na tyle długi, że będzie mieć negatywny wpływ na tempo wyboru projektów. Z drugiej strony jednak zmiany w sposobie realizacji naborów z ciągłego, do wyczerpania miejsc, na ciągły, ale z zamkniętymi, z góry określonymi terminami poszczególnych tur może przyczynić się do większej elastyczności procesu organizacji naboru, w tym naboru ekspertów. Rozwiązanie takie daje Platformom możliwość łatwiejszego zarządzania bazą ekspertów stworzoną przez operatora, w szczególności możliwością eliminacji niektórych ekspertów, co jest niemożliwe, jeśli ekspert spełnia kryteria merytoryczne w procedurze przetargowej. Z drugiej strony pozwala w szybki sposób pozyskać brakujących ekspertów z rynku.

Wyzwania, na które zwracają uwagę przedstawiciele animatorów Platform, ale i niektóre startupy, związane są z dostępnością wysokiej klasy ekspertów i możliwościami ich zaangażowania w proces oceny wniosków dla Platform.

Startupy, które uczestniczyły w badaniu jakościowym, wysoko oceniają wiedzę merytoryczną ekspertów zasiadających w komisjach na etapie naborów pomysłów biznesowych, zarówno w zakresie technicznym/technologicznym, jak i w kontekście modelu biznesowego. Co

więcej, część startupów, nawet jeśli otrzymała podczas panelu pytania, na które na ówczesnym etapie rozwoju pomysłu nie była w stanie odpowiedzieć, to doceniła wagę feedbacku dla kolejnych etapów pracy nad pomysłem, podkreślając jej inspirujący charakter.

Startupy, które ponownie składały wnioski do Platform Startowych z powodu odrzucenia aplikacji przy pierwszym podejściu, wskazywały na brak spisanej informacji zwrotnej odnośnie przyczyn odrzucenia projektu, bądź też jej zbytnią lakoniczność, bez szczegółów dotyczących np. niskiej oceny innowacyjności pomysłu.

5.3.4 ODRZUCANIE POMYSŁÓW NA ETAPIE OCENY EKSPERCKIEJ

Odsetek pomysłów, które zakwalifikowały się do oceny eksperckiej był zróżnicowany, zależnie od Platformy. Najbardziej zbliżone poziomy wystąpiły w przypadku Platform Connect oraz Hub of Talents - odpowiednio 43% i 59% złożonych pomysłów. W przypadku Platformy Connect już na etapie oceny formalnej / preselekcji oceniana była de facto merytorycznie innowacyjność produktowa, co skutkowało znaczącym ograniczeniem liczby projektów poddanych ocenie eksperckiej. Głównym powodem odrzuceń na etapie oceny eksperckiej była niska innowacyjność zgłoszonych pomysłów, a także fakt, że nie przekładała się ona w wystarczający sposób na popyt rynkowy. Innymi słowy, rozwiązanie przedstawiane jako innowacyjne nie było nacechowane walorami użytkowymi i funkcjonalnymi na tyle, aby skutkowało opłacalnością.

Nie jest możliwe stwierdzenie, ile pomysłów uzyskało pozytywną ocenę pod kątem innowacyjności, ale zostały odrzucone podczas oceny opłacalności/wykonalności /niezbędności. Co do zasady kryteria wyboru pomysłów zostały tak sformułowane, że ocena w kategorii innowacyjności była powiązana z oceną w kategorii wykonalności czy opłacalności projektu, stąd przypadki wysokiej punktacji w kategorii innowacyjności i niskiej w pozostałych kategoriach były marginalne. W praktyce innowacyjność pomysłów była oceniana w szerszym kontekście niż tylko nowość na rynku, ale także co z tej nowości wynikało, jakie nowe rynki pomysł mógł zdobyć, jak się przekładał na potrzeby klientów, a w efekcie, jakie przychody mógł generować.

Część pomysłodawców (ok. 8%), których pomysły zostały odrzucone składała aplikacje po raz kolejny – do tej samej bądź do innej Platformy. Najczęściej aplikacje były składane dwu- lub trzykrotnie, jednakże zdarzały się sytuacje, w których pomysł składany był aż siedem razy. W przypadku uzyskania informacji zwrotnej od Platformy dotyczącej tego, jakiego rodzaju błąd został popełniony w zgłoszeniu lub którego z kryteriów pomysł nie spełniał i dlaczego, część pomysłodawców decydowała się na poprawę formularza, bądź zmianę pomysłu biznesowego, który miał być przedmiotem inkubacji. Zidentyfikowano sytuacje, w których

pomysłodawcy zostali odrzuceni z przyczyn formalnych tj. najczęściej nie spełniali dopuszczającego kryterium wieku. W części takich przypadków pierwotni pomysłodawcy dołączali do zespołu startupowego nowych członków, którzy spełniali to kryterium i ponownie składali aplikację.

5.3.5 CZAS TRWANIA PROCESU OCENY

W praktyce od momentu zgłoszenia pomysłu do uzyskania wyniku oceny upływało 30 dni (te terminy były co do zasady dotrzymane we wszystkich Platformach).

W Platformie Connect maksymalny czas oceny uzależniony był od dnia wpływu aplikacji pomysłodawcy i musiał zakończyć się najpóźniej ostatniego dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym aplikacja została złożona i te terminy były co do zasady dotrzymane.

W przypadku oceny dokonywanej w Platformie TechnoparkBiznesHub ocena odbywała się nie rzadziej niż raz na dwa miesiące, jednakże regulamin Platformy nie precyzował czasu jej trwania wskazując, że ocena zostanie dokonana w najkrótszym możliwym terminie. W praktyce w Platformie TechnoparkBiznesHub czas od momentu zgłoszenia pomysłu do Platformy do uzyskania wyników oceny wynosił ok. 30 dni.

Regulamin Platformy Hub of Talents nie odnosił się do kwestii czasu oceny projektów. W praktyce najdłużej trwała ocena pierwszej tury projektów złożonych w marcu, gdzie najdłuższy czas oceny projektu wyniósł ponad 50 dni. W kolejnych turach termin ten nie przekraczał 30 dni. Ocena formalna prowadzona była na bieżąco.

Czas oceny projektu przez eksperta wynosił średnio 2-3 godziny na etapie oceny formularza oraz do 40 minut podczas sesji pitchingowych (w podziale na prezentację przed panelem – 5-15 minut) oraz sesję pytań i odpowiedzi (15-35 minut).

W toku badania nie zostały zidentyfikowane zastrzeżenia startupów co do czasu oceny aplikacji pomysłodawców. Proces oceny pomysłów od strony organizacyjnej został przeprowadzony sprawnie.

5.3.6 FORMULARZ APLIKACYJNY A JAKOŚĆ ZGŁASZANYCH POMYSŁÓW

Z perspektywy pomysłodawców oraz inkubowanych startupów procedura aplikacji do Platform startowych nie była skomplikowana, jednak pomysłodawcy nie zawsze byli pewni, jakie dokładnie informacje powinni zawrzeć w formularzu zgłoszeniowym, co jest kluczowe z perspektywy Platform. Podobne zastrzeżenia zgłaszali przedstawiciele Platform, którym znaczna ogólność formularza utrudniała precyzyjne określenie kryteriów. Z tego powodu

Platforma TechnoparkBiznesHub zastosowała formularz pogłębiony do wypełnienia przez pomysłodawcę po przejściu oceny formalnej.

Rekomendujemy w przyszłości przedyskutowanie z Platformami zawartości formularza zgłoszeniowego oraz wspólne stworzenie instrukcji wypełniania dla pomysłodawców tak, aby mogli przedstawić wystandaryzowany zestaw informacji w zgłoszeniu. Rekomendujemy rozestanie do Platform wzoru formularza z pilotażu z prośbą o skomentowanie poszczególnych pól i kierunków zmian. Ewentualnie można zastosować procedurę zidentyfikowaną w Platformie TechnoparkBiznesHub, czyli rozdział procedury aplikacji na formularz wstępny oraz formularz pogłębiony. Prawdopodobnie to drugie podejście, czyli nadeślanie uszczegółowionego formularza po wstępnej ocenie, w większym stopniu pozwoliłoby Platformom na opracowanie go pod kątem swoich kryteriów czy specyfiki funkcjonowania Platformy.

5.3.7 PODSUMOWANIE PROCESU OCENY

Model oceny, niezależnie od Platformy, w praktyce preferował bardziej dopracowane zgłoszenia, w których pomysłodawcy zadali sobie trud wstępnej weryfikacji zapotrzebowania rynkowego czy otoczenia konkurencyjnego. Im większą wiedzę odnośnie samej technologii czy rynku posiadał pomysłodawca w momencie aplikowania, tym większą szansę miał na to, aby dostać się do Platformy. Pomysły bez wstępnej weryfikacji tj. rozeznania rynkowego czy technologicznego, dokonanej we własnym zakresie przez pomysłodawcę miały mniejsze szanse na dostanie się do programu inkubacji, **co było podejściem słusznym i stanowiło obraz przyszłego zaangażowania startupu w prace nad rozwojem modelu biznesowego.**

W Platformie Connect niższym zainteresowaniem oceniających cieszyły się aplikacje na smartfony. Wynikało to z przyjętych założeń, że aplikacje takie, nawet jeśli nacechowane innowacyjnością, są rozwiązaniami, które powinny być relatywnie szybko opracowane, a także nie wymagają dużych nakładów finansowych, a raczej szybkiego wdrożenia.

Dane dotyczące tego, w które Regionalne Inteligentne Specjalizacje wpisywały się pomysły nie były zbierane na etapie naboru pomysłów do Platform. Ocena wpisywania się pomysłu w inteligentną specjalizację dla co najmniej dwóch województw makroregionu była dokonywana przez Platformy startowe zero-jedynkowo (zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie takie pomysły miały być traktowane preferencyjnie). Wszystkie pomysły zakwalifikowane do inkubacji spełniały to kryterium.

Podsumowując, proces oceny pomysłów w Platformach przebiegał sprawnie pod względem organizacyjnym, niezależnie od tego, czy ocena zawierała komponent preselekcji czy też nie. Z punktu widzenia zarówno kosztów prowadzenia oceny, jak i sprawniejszego przebiegu paneli

ekspertkich bardziej zasadne wydaje się dokonanie preselekcji w oparciu o zasoby Platform w celu wyeliminowania pomysłów, które bazują na rozwiązaniach nie zawierających komponentów innowacyjnych (np. usługi fryzjerskie, kosmetyczne, sklepy internetowe itd.). Zdaniem ewaluatorów, PARP powinna mieć dostęp do wyników ocen merytorycznych każdego pomysłu, w podziale na poszczególne kryteria oceny i poszczególnych ekspertów, aby mieć możliwość monitorowania jakości napływających pomysłów.

5.4 OCENA STRUKTURY PARTNERSTWA – EKOSYSTEMU PLATFORM

Zgodnie z zapisami Szczegółowego Opisu Osi Priorytetowych POPW jednym z dodatkowych efektów realizacji projektu Platform startowych miało być powstanie przyjaznego startupom ekosystemu, składającego się z następujących typów instytucji: JST, uczelni, instytucji otoczenia biznesu i przedstawicieli świata biznesu w roli mentorów i ekspertów. Celem działania ekosystemu miało być tworzenie i wspieranie społeczności startupowej.

We wnioskach o dofinansowanie wybrane w konkursie Platformy startowe opisały instytucje, które miały wejść w skład ekosystemu i opisały ich rolę. Najliczniejszy ekosystem zaproponowała Platforma Hub of Talents (55 podmiotów), najmniej liczny Platforma TechnoparkBiznesHub (16).

W skład każdego ekosystemu wchodziły następujące instytucje:

ANIMATOR *ośrodek innowacji (typu park naukowo-technologiczny, park naukowy, park technologiczny, inkubator technologiczny) odpowiedzialny za przygotowanie, a następnie realizację działań w ramach Platformy startowej. Tego typu instytucje zostały wybrane jako realizatorzy projektu ze względu na posiadane zasoby organizacyjno-techniczne, posiadanie kontaktów jednocześnie ze sferą biznesu i nauki. Animator był stroną umowy o dofinansowanie projektu zawieranej z PARP i odpowiadał za rozliczenie projektu oraz realizację założonych wskaźników, co w praktyce nakładało na niego obowiązki związane m.in. z monitoringiem i sprawozdawczością. Zgodnie z przyjętymi założeniami, projekt miał charakter sieciujący inne ośrodki innowacji na terenie danego regionu lub regionów, a animator stanowił węzeł (hub) danej Platformy.*

Jak pokazały badania jakościowe prowadzone w dwóch etapach ewaluacji, animator Platformy, oprócz prowadzenia inkubacji, był również instytucją koordynującą działania partnerów. Animator, podobnie jak partnerzy będący ośrodkami innowacji, zajmował się przede wszystkim inkubacją wybranych pomysłów. Animatorzy wraz z JST, której podlegają lub

której są własnością (zależnie od formy prawnej animatora), to również główni inicjatorzy realizacji projektu.

Badanie wskazało dwa modele działania animatorów w partnerstwie projektowym: **koordynator** (jak miało to miejsce w białostockiej platformie Hub of Talents, gdzie każdy z partnerów stosował nieco inne podejście do wyłaniania opiekunów czy sposobów prowadzenia startupów) lub **lider** wyznaczający kierunek działania, jak miało to miejsce w kieleckiej platformie TechnoparkBiznesHub czy lubelskiej Connect, gdzie przyjęto jednolite rozwiązania dla wszystkich partnerów projektu. W przypadku Platformy Connect należy zauważyć, że Lubelski Park Naukowo-Technologiczny samodzielnie zlecał zamówienia na usługi specjalistyczne dla wszystkich startupów. Pozostałe inkubatory będące partnerami w projekcie zapewniały powierzchnię biurową oraz opiekunów. W praktyce oznaczało to, że park samodzielnie realizował najbardziej obciążające zadanie, jakim było zamawianie usług dla 80 podmiotów, co miało określone konsekwencje dla ich zakresu i jakości.

Nie da się jednoznacznie ocenić, który z przyjętych modeli jako takich, jest najskuteczniejszy. W naszej opinii każdy z animatorów z pilotażu w kolejnej edycji mógłby zostać samodzielnym animatorem. Z drugiej strony działanie w sieci (tak można nazwać strukturę Platformy Hub of Talents) z pewnością zaktywizowało mniejsze ośrodki innowacji i dostarczyło im wiedzy, w jaki sposób prowadzić proces inkubacji.

Struktura Platformy TechnoparkBiznesHub była hybrydą dwóch pozostałych podejść – partnerzy działali w oparciu o wytyczne Animatora, jednak samodzielnie zlecali usługi specjalistyczne, co nie powodowało takich trudności, jak w Platformie Connect.

PARTNERZY Ośrodki innowacji lub inne podmioty prowadzące działania w projekcie. Mogły ponosić koszty w projekcie.

W każdym z ekosystemów nieco inaczej wyglądała liczba i typ instytucji będących partnerami w projekcie. W przypadku Platformy Hub of Talents były to inne ośrodki innowacji z województw podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Wszystkie spośród nich są własnością lub jednostką organizacyjną samorządu. Ich rolą było prowadzenie całości procesu inkubacji dla wybranej liczby startupów.

W przypadku Platformy Connect partnerami były publiczne i prywatne inkubatory technologiczne, które dostarczały usług podstawowych (w tym

opiekunów projektów). Dodatkowo partnerami były fundusze VC, których rolą było prowadzenie działań edukacyjnych (np. warsztaty dotyczące pitchowania i pozyskiwania kapitału prywatnego).

Partnerami w Platformie TechnoparkBiznesHub były agencja rozwoju regionalnego będąca właścicielem parku technologicznego oraz inkubator technologiczny. Obydwa podmioty zajmowały się inkubowaniem startupów: dostarczaniem usług podstawowych, specjalistycznych i opiekunów. Dodatkowo partnerem były Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, które prowadziły działania informacyjno-promocyjne na uczelniach oraz doradztwo dla osób, chcących złożyć swój pomysł do Platformy. Ich działanie zakończyło się po zamknięciu rekrutacji startupów do projektu.

W toku prowadzonych badań nie zauważono wyraźnego wpływu typu partnerów, jacy weszli do projektu, na jakość prowadzonej inkubacji. Widoczna jest natomiast zależność między **jakością procesu inkubacji a niewielką (5-10) liczbą startupów inkubowanych u danego partnera**. Stąd też nasze dalsze rekomendacje, by ośrodki innowacji inkubowały taką liczbę startupów, do której mają potencjał kadrowy. Stanowiłoby to, podobnie jak obecnie, przedmiot oceny podczas procesu wyboru Platformy, jednak miałoby większą wagę. Jednocześnie otwierałoby drogę do powstawania małych, ale wyspecjalizowanych Platform. Argumentem za inkubowaniem mniejszej liczby startupów przez jedną Platformę jest również możliwość poświęcenia im więcej czasu, z czym wiąże się możliwość wyświadczenia im większej liczby usług.

**JEDNOSTKI
SAMORZĄDU
TERYTORIALNEGO**

Uczestnicy ekosystemu

Rolą JST w projekcie było **tworzenie atrakcyjnego otoczenia** dla lokowania młodego biznesu. Zostało to zoperacjonalizowane jako następujące działania:

- bezpłatne udostępnienie miejskich zasobów lokalowych (np. miejsce spotkań społeczności startupowej, coworking, strefy startupowe, miejsca kluczowych wydarzeń promocyjnych),
- wsparcie przedsiębiorców startupowych, np. ulgi/zniżki na przejazdy lokalnym transportem miejskim, opieka nad dziećmi, ułatwiony dostęp do ośrodków edukacyjnych (przedszkola, szkoły) itp., inwestycje w infrastrukturę dla startupów, promocja kultury startupowej, zwolnienia z podatków lokalnych, udostępnienie lokali, powierzchni, promocję

przedsiębiorców na targach i misjach organizowanych przez partnerów,

- funkcjonowanie stanowiska pracy, koordynującego współpracę administracji lokalnej ze społecznością startupową, np. „oficer startupowy”, zaangażowany w działania społeczności startupowej.

Ma to być elementem marketingu terytorialnego **przyciągającego** młody biznes. Wszystkie te ułatwienia mają być również dostępne dla startupów będących beneficjentami w Poddziałaniu 1.1.2 POPW.

JST odegrały istotną rolę na etapie powstawania projektów poszczególnych Platform Startowych. Są one w większości przypadków właścicielami lub instytucjami nadrzędnymi wobec partnerów (parków/inkubatorów) (za wyjątkiem Platformy lubelskiej, gdzie partnerami były co do zasady prywatne inkubatory technologiczne). Wejście do projektu wymagało zatem przede wszystkim poparcia ze strony samorządu. Jak wskazują wywiady dla JST wspieranie projektu było istotną kwestią na poziomie strategicznym i promocyjnym. Aktywna rola JST w znacznej mierze zakończyła się po podjęciu decyzji o wzięciu udziału w projekcie, jego wypromowaniu oraz przygotowaniu i udostępnieniu oferty ułatwień dla startupów. W niektórych przypadkach przedłużyła się na czas promocji (np. poprzez udostępnianie sal, umieszczaniu informacji na stronie internetowej). Pojedyncze JST oferowały startupom dodatkowe możliwości (np. Kielce umożliwiały startupom wystawianie się na kieleckich targach).

Jak wynika z jakościowych wywiadów ze startupami i partnerami w projekcie, większość właścicieli spółek zarejestrowanych w danym mieście na co dzień pracuje i mieszka w innej – często znacznie oddalonej – miejscowości. Do miasta, w którym zarejestrowano spółkę, dojeżdża w sprawach związanych z inkubacją. Jak wynika z wypowiedzi animatorów i partnerów osoby mieszkające w mieście, gdzie była prowadzona inkubacja stanowią pojedyncze przypadki. Dlatego też oferowane przez miasto ułatwienia w niewielkim stopniu były wykorzystywane na etapie inkubacji pomysłów.

Idea *oficera startupowego*, który miał w założeniu koordynować współpracę administracji lokalnej ze społecznością startupową, w mniejszych lokalizacjach jest nieco na wyrost (choćby z tego względu, że społeczność startupowa jest mało liczną). W miastach, gdzie inkubowana jest większa liczba startupów, a dodatkowo wciąż są

prorowadzone działania mające na celu promocję przedsiębiorczości i idei startupów, wydaje się jednak uzasadniona.

Na tym tle **pozytywnie wyróżnia się Lublin, gdzie polityka wsparcia startupów na poziomie miasta jest bardzo silna** – powstają przestrzenie coworkingowe, pracownie dla startupów, inicjowany jest szereg wydarzeń startupowych, system zniżek na wybrane usługi (wszystkie te działania są skierowane również dla startupów niebędących w Platformie), a także ułatwienie dostępu do spółek komunalnych, które stanowią mogą albo rynki zbytu dla usług i produktów startupów lub miejsce do testowania rozwiązań. Prowadzone badania pozwalają postawić dwie hipotezy wyjaśniające wyróżniającą się pozycję Lublina. Po pierwsze, **wspieranie startupów jest jednym z priorytetów samorządu miasta**, a Platforma startowa była de facto jednym z narzędzi temu służących. Po drugie, w samym mieście Lublinie inkubowana była znacząco większa liczba podmiotów niż w pozostałych miastach, gdyż większość partnerów-inkubatorów miała swoją lokalizację w Lublinie. W Platformie Hub of Talents w jednym mieście inkubowanych było po 5-10 podmiotów. W przypadku Platformy TechnoparkBiznesHub koncentracja startupów była wyraźna w samych Kielcach i w Rzeszowie.

Badanie ilościowe i przeprowadzona na jego podstawie analiza sieci wśród inkubowanych przedsiębiorstw wskazało, że z JST częstszy kontakt miały startupy z Platformy Hub of Talents. Wynika to z faktu, że w każdej lokalizacji była inkubowana znacząco mniejsza liczba startupów, które były swoistą chlubą dla jednostek samorządu terytorialnego. Podsumowując, należy stwierdzić, że mimo iż ułatwienia oferowane startupom inkubowanym w ramach Platform Startowych nie były wykorzystywane na szerszą skalę to **JST powinny kontynuować rozpoczętą politykę wspierania społeczności startupowej**. Buduje to pozytywny wizerunek danej lokalizacji jako miasta przyjaznego innowacyjnemu biznesowi.

UCZELNIE Rolą uczelni w Platformach Startowych miała być przede wszystkim promocja postaw przedsiębiorczych wśród studentów oraz zapewnienie dodatkowych świadczeń w ramach Platformy, takich jak np. organizacja zajęć z przedsiębiorczości dla studentów, otwarte wykłady ze znanymi gośćmi, współpracy z biurami karier w zakresie organizacji targów kariery, udostępnianie pomieszczeń uczelni na organizację wydarzeń startupowych, organizację kół naukowych dla studentów.

W trakcie wywiadów w IP i IZ POPW zostały również sformułowane oczekiwania, że uczelnie zaangażują się w proces inkubowania, m.in. poprzez udostępnianie swojej infrastruktury, kadry czy też świadczenie usług specjalistycznych. Podobne zapisy (o udostępnianiu laboratoriów, doradztwie prowadzonym przez naukowców i uczelnianych praktyków biznesu) znalazły się w zapisach wniosków o dofinansowanie w ramach 1.1.1. POPW.

Jak pokazało przeprowadzone badanie, rola uczelni w projektach była mniejsza niż wynikałoby to z przyjętych założeń i zapisów wniosków o dofinansowanie. **Uczelnie odgrywały bardzo dużą rolę na etapie promocji Platform**, gdyż na ich terenie odbywały się spotkania informacyjne czy rozwieszano plakaty itp. Na tym etapie **uczelnie były również traktowane jako źródło potencjalnych pomysłodawców**. Przy czym założono, że rola uczelni w tym względzie będzie bardziej aktywna. Jednakże działania nie były prowadzone przez same uczelnie, ich rola w tym zakresie była raczej bierna i ograniczała się do umożliwienia Animatorom i partnerom dostępu do studentów.

Poza pozyskiwaniem pomysłów wśród studentów, **uczelnie miały być również źródłem ekspertów**. Takie działania miały miejsce, pracownicy naukowcy uczelni byli zatrudniani jako eksperci oceniający zgłoszone pomysły na panelu ekspertów. W przypadku Platformy Hub of Talents zdiagnozowano kilka sytuacji, w których uczelnie prowadziły badania dla startupów, w pozostałych Platformach były to pojedyncze przypadki. Powyższe działania były prowadzone w ramach standardowej procedury zamówień publicznych, w której wyłaniano wykonawców usług specjalistycznych: inkubatory wysyłały informacje o prowadzonym przetargu do uczelni, która ich zdaniem mogłaby świadczyć usługi dla inkubowanych startupów. Zdarzały się również przypadki kontaktów naukowców ze startupami, jednak wynikały one z osobiście nawiązanych relacji czy przez sam startup czy też przez opiekuna.

Wydaje się, że przyczyny opisywanej sytuacji są dość złożone. Przede wszystkim dodatkowe działania, które mogłyby podjąć uczelnie, miały charakter kosztowy: zaangażowanie pracowników, poniesienie wydatków na prace laboratoryjne itp. Uczelnie były uczestnikami ekosystemu, a nie partnerami Platform. Wynika to z faktu, że na etapie projektowania ekosystemu trudno było przewidzieć, jakie kompetencje ekspertów będą

potrzebne dla rozwoju wybranych pomysłów. Wpływ może mieć również fakt, że uczelnie (przede wszystkim publiczne) są dużymi hierarchicznymi instytucjami. Proces nawiązania konkretnej współpracy, omówienie jej warunków, podpisanie umowy, wykonanie usługi przez uczelnie – zdaniem animatorów – jest długotrwałym procesem. Czas realizacji projektu wymagał możliwie dużej elastyczności.

Bazując na obecnym doświadczeniu, przy dalszej realizacji programu Platform startowych warto rozważyć uwzględnienie uczelni jako potencjalnych partnerów w projekcie. Wówczas ich rola będzie mogła być znacząco większa, w szczególności w przypadku utworzenia platform branżowych, które uczelnie będą mogły wspomagać swoją infrastrukturą i kadrą w sposób bardziej sprofilowany.

INSTYTUCJE Rolą instytucji otoczenia biznesu (IOB) było oferowanie swoich usług
OTOCZENIA w zależności od potrzeb ostatecznych odbiorców (inkubowanych
BIZNESU startupów).

W praktyce rola IOB czy stowarzyszeń branżowych, nie będących partnerami w projekcie (czyli nieprowadzący żadnych działań kosztowych) **polegała przede wszystkim na wizerunkowym wsparciu Platform** (np. promocja na swoich stronach internetowych).

Rekomendujemy, by w ramach kontynuacji programu Platform startowych, IOB były włączane do projektu jedynie w sytuacji, gdy będą wносить konkretne usługi i kompetencje.

DOŚWIADCZENI Według wniosków o dofinansowanie uczestnikami ekosystemu w każdej
PRZEDSIĘBIORCY z trzech Platform byli również doświadczeni przedsiębiorcy. Początkowo przewidywano, iż będą oni pełnili rolę mentorów startupów oraz ekspertów biorących udział w panelach wybierających pomysły do inkubacji. W praktyce ich wsparcie na etapie inkubacji nie miało miejsca lub odbywało się w bardzo ograniczonym wymiarze. Wynikało to z prozaicznych kwestii – przedsiębiorca, który został formalnie włączony do ekosystemu, nie miał takich kompetencji czy wiedzy, która byłaby przydatna dla startupu. Zgodnie z wypowiedziami przedstawicieli animatorów i partnerów, na etapie budowania ekosystemu nie było wiadomo, jakie startupy i z jakich branż uzyskają wsparcie. Ich zdaniem z tego powodu dobór adekwatnych przedsiębiorców był niemożliwy. Dlatego też **współpraca z przedsiębiorcami, którzy w formie doradztwa lub mentoringu wspierali startupy, była nawiązywana poza wcześniej**

stworzonymi ramami ekosystemu. Wynikała albo z relacji, które posiadał opiekun startupu, albo z kontaktów posiadanych przez wykonawcę kontrolingu, albo też z inicjatywy, jaką podjął sam startup. W wywiadach jakościowych startupy bardzo doceniały tego typu wsparcie, które pozwalało im dopracować pomysł, nad którym pracowali.

Z wymienionych wyżej powodów **rekomendujemy, by kontakt z przedsiębiorstwami był nawiązywany w trakcie procesu inkubacji przez opiekuna, mentora lub sam startup.** W tym miejscu podkreśliśmy, że skuteczny ekosystem opiera się na relacjach osobistych, a nie instytucjonalnych. Dlatego też dla skuteczności procesu inkubacji tak istotna jest sieć relacji opiekuna, ewentualnie dostęp do innych osób z bogatą siecią relacji (np. mentorów). Wątek ten jest rozszerzony w rozdziale 4.5.4 *Zasoby kadrowe obsługujące proces inkubacji.*

FUNDUSZE VENTURE CAPITAL, ANIOŁOWIE BIZNESU Zgodnie z założeniami w panelach ekspertów oceniających pomysły uczestniczyli przedstawiciele biznesu (aniołowie biznesu) i przedstawiciele sektora finansowego. Mieli oni również oferować usługi doradcze i kapitał relacyjny w zakresie możliwości dokonywania inwestycji kapitałowych w utworzone przedsiębiorstwa typu startup, znajdujące się we wczesnym stadium rozwoju.

Fundusze i aniołowie biznesu z ekosystemu Platformy Hub of Talents uczestniczyli przede wszystkim w organizowanych przez Animatorów Demo Days. Pojawiali się tam również przedstawiciele innych funduszy, zatem w tym przypadku uwzględnienie tych konkretnych podmiotów w ekosystemie nie wniosło znaczącej wartości dodanej. Inaczej wyglądała sytuacja w Platformie Connect, gdzie fundusze były partnerem prowadzącym działania edukacyjne dla inkubowanych startupów.

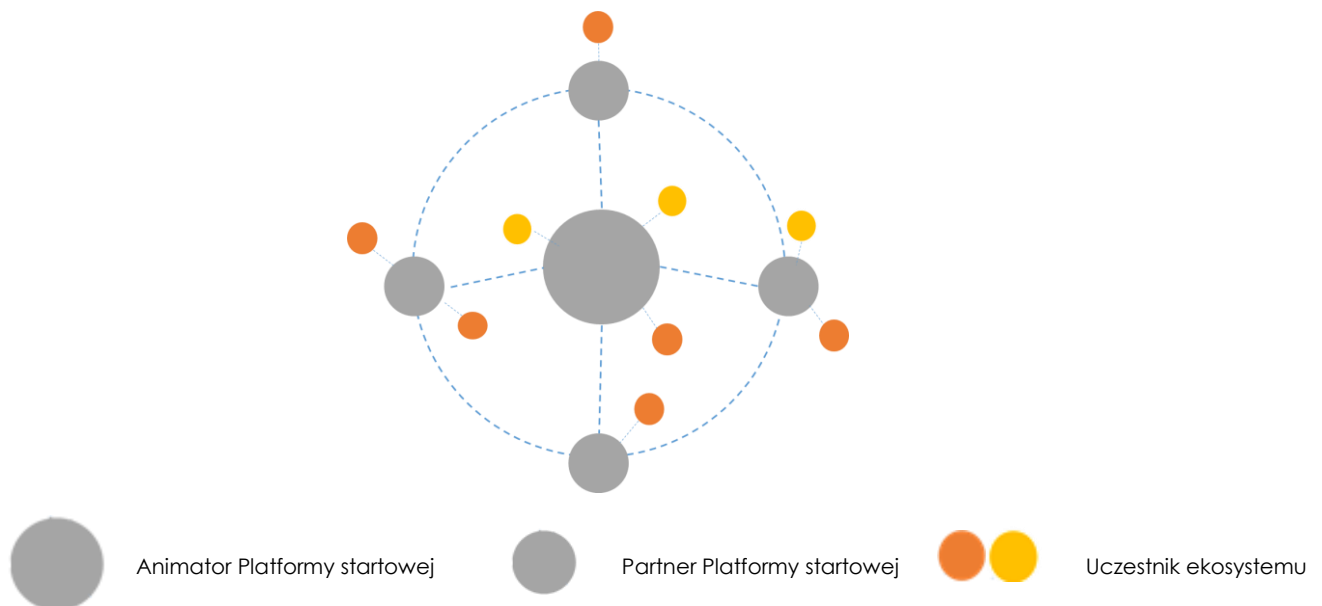
Rola funduszy kapitałowych i aniołów biznesu zaproszonych do ekosystemu w procesie inkubacji była znikoma. Platformy tylko w niewielkim zakresie podejmowały indywidualne działania, by zsieciować przedstawicieli konkretnych startupów z funduszami czy aniołami biznesu. Demo Days z pewnością były działaniami wartościowymi i należy je kontynuować. Jednak nie są to działania wystarczające. Rekomendujemy, by strategia w zakresie wspierania startupów w pozyskaniu finansowania na dalszy rozwój działalności była jednym z kryteriów oceny wniosku o dofinansowanie do Poddziałania 1.1.1 POPW.

Każda z Platform Startowych przyjęła nieco inny sposób budowy ekosystemu. W trakcie badań jakościowych zdiagnozowano dwa odmienne modele budowy ich struktury oraz trzeci

o charakterze hybrydowym, łączący te dwa podejścia. Pierwszy z modeli ekosystemu zbudowany został na zasadzie **sieci partnerów – parków/inkubatorów naukowo-technologicznych**. Taki model działania był charakterystyczny dla białostockiej Platformy Hub of Talents. Sieciowość podkreślała sposób zarządzania projektem. Ciałem decyzyjnym był **Komitet Sterujący**, w skład którego wchodziłi przedstawiciele zarządu parków naukowo-technologicznych. Spotkania Komitetu odbywały się co najmniej raz w miesiącu. W ich trakcie omawiane były pojawiające się niejasności czy problemy i wypracowywane sposoby postępowania. Komitet Sterujący był jednym z narzędzi, które służyło również do uspoźnienia sposobów prowadzenia inkubacji przez partnerów, wyjaśnieniu pojawiających się wątpliwości.

W sieciowym podejściu każdy z partnerów de facto **budował wokół swojej instytucji lokalny ekosystem**, niepowiązany z innymi lokalnymi ekosystemami. W skład lokalnego ekosystemu zawsze wchodziła jednostka samorządu terytorialnego (nawet jeśli nie była wpisana do projektu jako uczestnik ekosystemu), dodatkowo pojawiały się lokalne organizacje branżowe, IOB, czy też lokalne firmy.

Rysunek 1. Model ekosystemu Platformy Hub of Talents

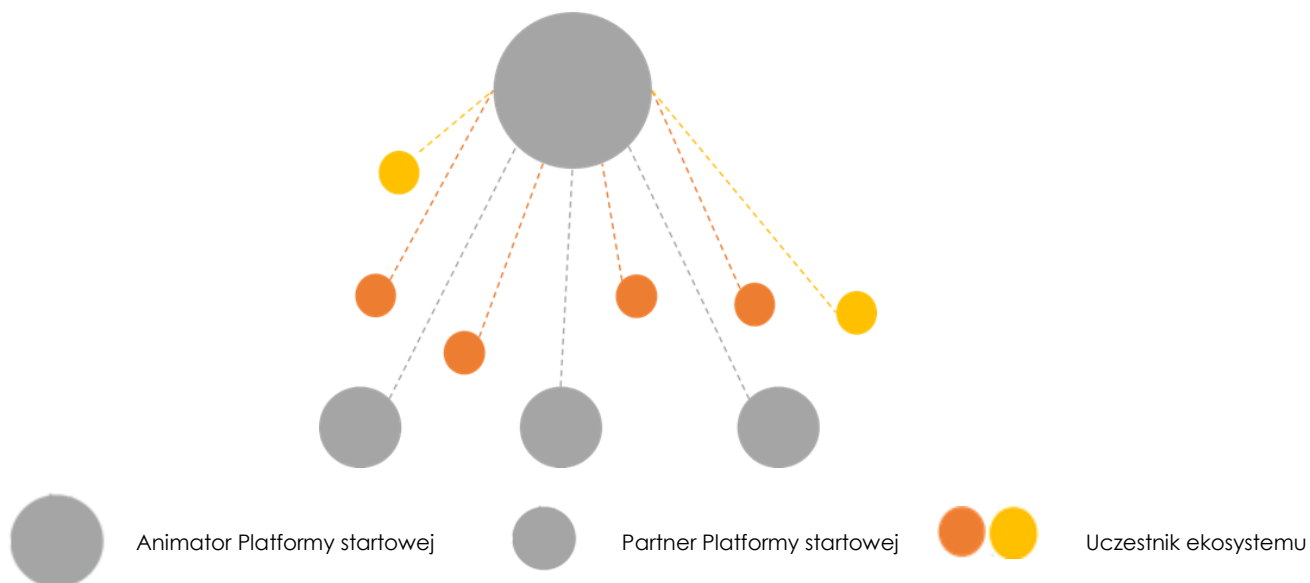


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie i badań jakościowych

Drugim modelem budowy ekosystemu był model hierarchiczny, który został zastosowany w Platformie Connect. Animator był instytucją centralną, mającą kontakty ze wszystkimi instytucjami wchodzącymi w skład ekosystemu. Natomiast partnerzy i uczestnicy ekosystemu nie mieli kontaktów między sobą. Decyzje na temat sposobu realizacji projektu były podejmowane przez Animatora i przekazywane partnerom projektu. Animator był również podmiotem zapewniającym świadczenie usług na rzecz inkubowanych startupów. Partnerzy dostarczali konkretnych usług: inkubatory - usług podstawowych i opiekunów, a fundusze typu seed capital - wiedzy i umiejętności z zakresu pitchingu. Uczestnicy ekosystemu odgrywali rolę

na etapie promocji i rekrutacji pomysłów do Platformy oraz udostępniania wcześniej wspomnianej oferty ułatwień dla startupów.

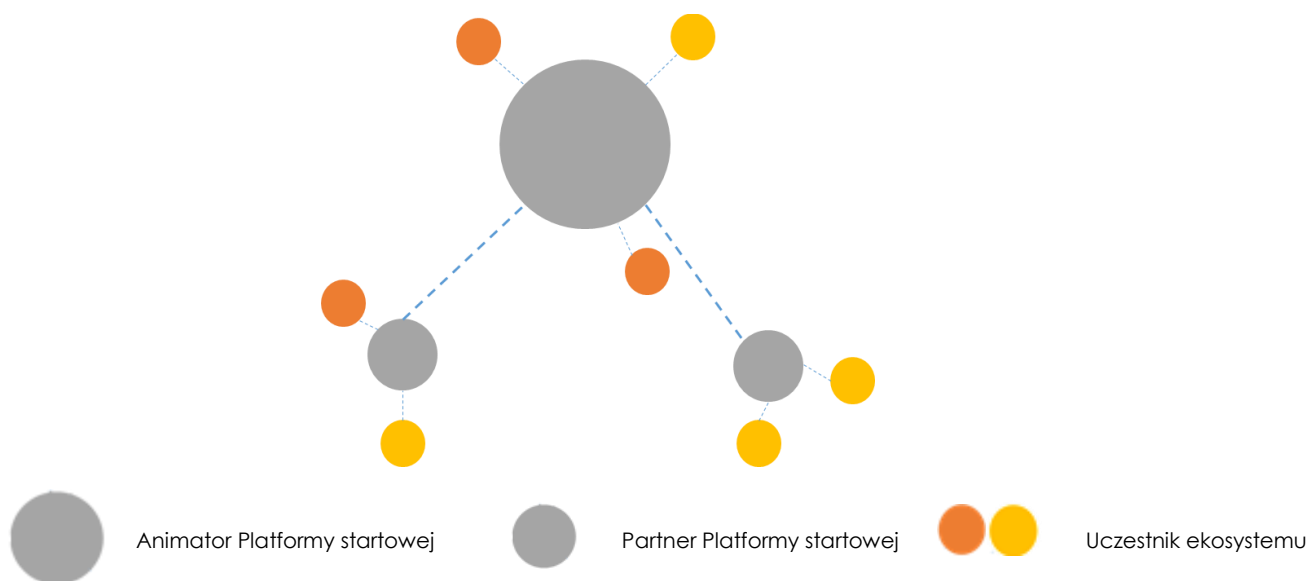
Rysunek 2. Model ekosystemu Platformy Connect



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie i badań jakościowych

Model Platformy TechnoparkBiznesHub był natomiast hybrydą dwóch wcześniej opisanych rozwiązań. Partnerzy projektu byli w hierarchicznej relacji z Animatorem. Partnerzy będący inkubatorami technologicznymi świadczyli zarówno usługi podstawowe, jak i specjalistyczne. Wokół tak Animatora, jak i partnerów- budowano lokalne ekosystemy. W ich skład weszły JST, lokalne oddziały Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości prowadzące działania w salach udostępnionych przez miejscowe uczelnie.

Rysunek 3. Model ekosystemu Platformy TechnoparkBiznesHub



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie i badań jakościowych

Podsumowując rolę uczestników ekosystemów na etapie inkubacji startupów można stwierdzić, że ich wkład był mniejszy niż oczekiwany, ale zgodny z formalnie przypisanymi im zadaniami. Jak natomiast wyglądały ekosystemy w trakcie inkubacji, kiedy ich rolą powinno być wspieranie startupów? Uczestnicy ekosystemów wszystkich Platform startowych bardzo rzadko włączali się w proces inkubacji startupów. Jednoznacznie należy więc odpowiedzieć, że uczestnicy ekosystemu nie wnieśli oczekiwanej wartości dodanej do procesu inkubacji.

Ilościowa analiza sieci przeprowadzona wśród uczestników ekosystemu i startupów potwierdziła generalny brak kontaktów pomiędzy tymi dwoma grupami. Startupy pracowały niemal jedynie z ośrodkami innowacji/inkubatorami, w których prowadzona była inkubacja. Jediną kategorią podmiotów z ekosystemu, z którą rzeczywiście kontaktowały się startupy, były Jednostki Samorządu Terytorialnego (w szczególności w Platformie Hub of Talents, gdzie w każdej lokalizacji inkubowano znacząco mniejszą liczbę podmiotów; dla lokalnych władz był to swoisty powód do dumy). Potwierdza to, że JST odgrywa istotną, choć oczywiście nie pierwszoplanową rolę.

Struktury ekosystemów Platform nie zostały zaprojektowane w taki sposób, by uczestnicy ekosystemu świadczyli usługi inkubowanym startupom. Uczestnicy ekosystemu zostali uwzględnieni w projekcie przede wszystkim na etapie promocji i rekrutacji. Zostały przewidziane dla nich konkretne role – choć należy podkreślić miały one często bierny charakter (udostępnianie sal, rozwieszenie plakatów, umieszczenie informacji na stronie internetowej). Część Platform wśród uczestników ekosystemu poszukiwała ekspertów, którzy oceniali pomysły w trakcie paneli, co faktycznie miało miejsce. Platformy we wnioskach o dofinansowanie zakładały, że na etapie inkubacji przedstawiciele uczestników ekosystemu wspomogą w pozyskaniu mentorów, ekspertów, kooperantów itp. Jednak de facto pomoc ta ograniczała się właśnie do *wysłania zaproszenia do wzięcia udziału w przetargu*. Zasady realizacji projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz prawo zamówień publicznych, pod które podlegają ośrodki innowacji prowadzone przez jednostki samorządu terytorialnego, dość mocno ograniczają (o ile nie umożliwiają) pozyskiwanie ekspertów i kooperantów w sposób, jaki Platformy opisywały we wniosku o dofinansowanie. Członkowie ekosystemu mogli jedynie dostarczać bezpłatnych usług dla startupów, w zasadzie nie otrzymując nic w zamian. Przykładowo uczelnie, które miałyby udostępnić swoją infrastrukturę, poniosłyby koszty (np. koszty odczynników w przypadku udostępniania laboratoriów), za które nie mogłyby uzyskać zwrotu. Instytucje otoczenia biznesu, organizując szkolenia dla startupów (jak to było zakładane we wniosku) musiałyby oddelegować swoich pracowników, którzy w tym czasie nie mogli realizować innych swoich działań.

Z drugiej strony należy zauważyć **bardzo pozytywne zjawisko włączania do procesu inkubacji ekspertów i mentorów**, którzy nie byli przedstawicielami żadnego z uczestników ekosystemu

tworzonego na potrzeby projektu. Mówimy tutaj o przypadkach uzyskania wsparcia, które nie było finansowane ze środków projektu. Startupy samodzielnie lub przy pomocy opiekunów korzystały z wiedzy i doświadczenia osób, które mogły wnieść nowe spojrzenie na dopracowywany pomysł. Ich opinie niejednokrotnie przyczyniały się do udoskonalień, czy nawet znaczących zmian w koncepcjach innowacyjnych produktów czy usług. Osoby udzielające takiego wsparcia były zainteresowane tematem, czerpały satysfakcję z możliwości pomocy. Co ważne, wsparcie opierało się na osobistych relacjach pomiędzy ekspertami i mentorami a startupami.

To prowadzi do istotnej konkluzji, że **skuteczne ekosystemy budowane są w oparciu o relacje osobiste, a nie deklaracje instytucji**. Przykładowo, w programach inkubacji i akceleracji prowadzonych przez Google Polska skierowanych do polskich startupów nacisk kładzie się na dostęp do ekspertów i mentorów Google z różnych obszarów działalności oraz pracę z nimi w systemie jeden na jeden oraz w formie grupowych warsztatów. Relacje instytucjonalne są mniej elastyczne, niebezpośrednie, nie budują zaufania i nici sympatii pomiędzy współpracującymi osobami. A ta znacząco ułatwia nawiązanie realnej współpracy.

Potencjał budowanych w ramach Platform startowych ekosystemów rozumianych jako Animator, partnerzy i pozostali uczestnicy ekosystemu **oceniamy jako relatywnie niski do utrzymania się w zakładanym kształcie, a tym bardziej rozwoju**. Jeśli chodzi natomiast o partnerstwa, to miały one przede wszystkim charakter projektowy. Badanie nie wykazało, by w trakcie wspólnej realizacji projektu powstały stałe struktury czy wspólne działania wykraczające poza projektowe zobowiązania. Potwierdza to prowadzone badanie Mystery Client. Jego wyniki pokazują, że Platformy po zakończeniu naborów nie prowadziły dedykowanych działań skierowanych do potencjalnych pomysłodawców (do momentu przygotowania niniejszego raportu). W odpowiedzi Platformy informowały potencjalnych pomysłodawców o tym, że mogą skorzystać z innych źródeł finansowania. Jedynie w jednym przypadku zdarzyło się, że Platforma chciała przekazać teaser inwestycyjny (jeśli pomysłodawca taki posiada) do współpracujących z nią inwestorów.

Z perspektywy zakończonego pilotażu należy zwrócić uwagę, że budując ekosystem oparto się na założeniu, że powinny go tworzyć instytucje, które - jak się jednak *de facto* okazało nie wszystkie miały interes, by w nim działać aktywnie. W tym miejscu należy zadać sobie pytanie, czym właściwe jest i czemu służy ekosystem startupowy? Generalnie należałoby przyjąć, że jest to miejsce/otoczenie sprzyjające startupom. W drugim kroku należy odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki mają wpływ na osiągnięcie sukcesu przez startup. Bazując na *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015* można wskazać na kilka elementów, które przyczyniają się sukcesów w danym ekosystemie:

- łatwy dostęp do finansowania (na etapie preseed i seed,

- dostęp do talentów – osób, które mogą wejść do zespołu startupu i go rozwijać,
- dostęp do mentorów i ekspertów,
- kultura sprzyjająca innowacyjności, w tym akceptacja dla porażki,
- możliwość swobodnej wymiany doświadczeń i pomysłów,
- wysoki poziom zaufania.

A przede wszystkim geograficzna **koncentracja wymienionych wyżej czynników w jednym miejscu**. Nie oznacza to jednak nawiązywania pomiędzy tymi wszystkimi podmiotami czy osobami formalnych relacji.

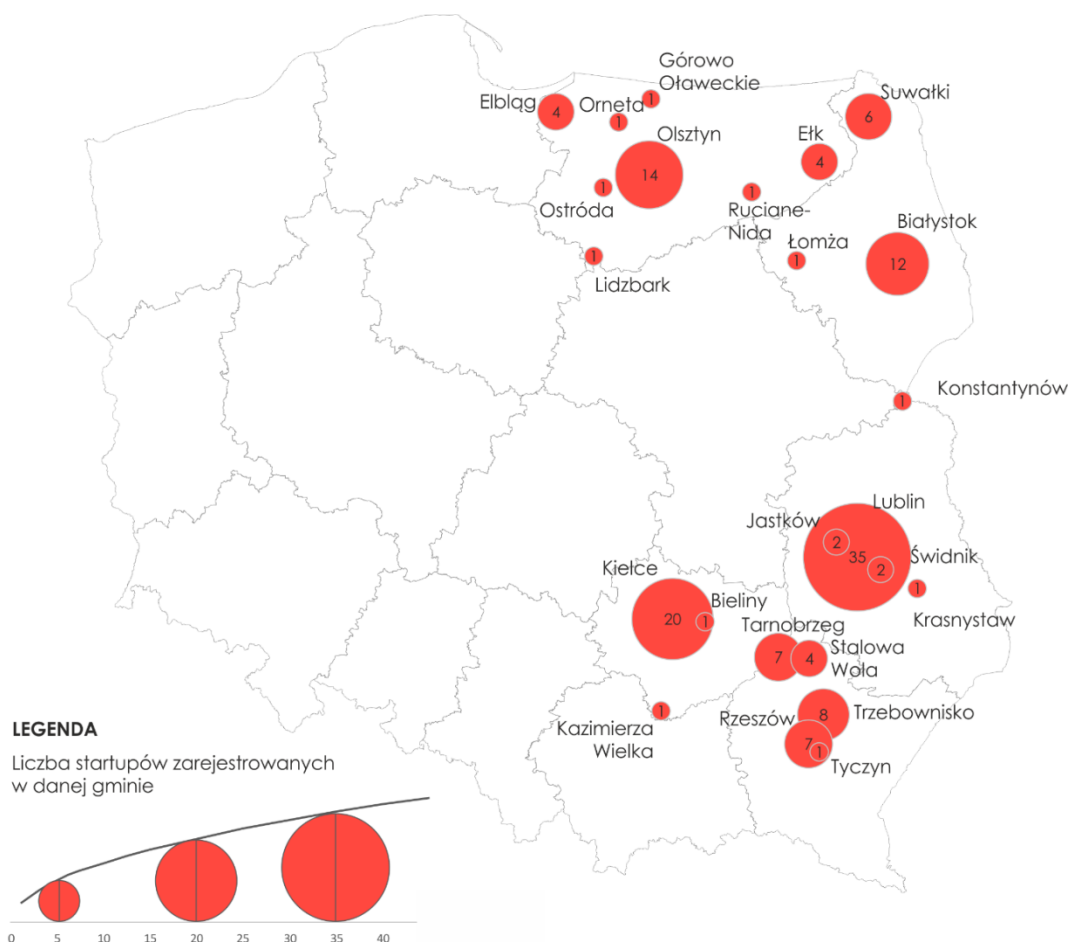
Generalnie, przyglądając się miejscom, gdzie rejestrowały się spółki w ramach pilotażu Platform startowych, skąd pochodzą pomysłodawcy, gdzie działa animator, partnerzy projektu i uczestnicy ekosystemu, to **wyraźna koncentracja pojawiła się w Lublinie**. Podkreślić należy **duże zaangażowanie władz Lublina w propagowanie przedsiębiorczości i wspierania startupów**, co powoduje, że oferta Platformy startowej jest jedną z wielu możliwości, z jakich może skorzystać młoda innowacyjna firma. Miasto Lublin charakteryzuje się również dostępem do talentów, chociażby ze względu na fakt bycia największym miastem akademickim w Polsce Wschodniej (ok. 70 tys. studentów). Pod tym względem wyróżnia się również Rzeszów (55 tys. studentów, najwyższy wskaźnik liczby studentów na tysiąc mieszkańców w Europie). Miasto Lublin może zaoferować również dostęp do finansowania (np. Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu). Generalnie ekosystemy mają szansę na rozwój w dużych miastach województwa. To w nich następuje koncentracja rejestrowania startupów (co być może z czasem przełoży się na rzeczywiste prowadzenie tam firmy lub jej oddziału). Nie oznacza to, że w mniejszych lokalizacjach nie należy tworzyć Platform startowych. Mogą one prowadzić procesy inkubacji na wysokim poziomie. Jednak należy zdawać sobie sprawę, że potencjał tworzenia wokół nich ekosystemu (rozumianego jak wyżej) jest zdecydowanie mniejszy ze względu na brak koncentracji w małym mieście ekspertów, talentów czy źródeł finansowania.

Właśnie ze względu na rozproszenie instytucji zaproszonych do ekosystemu Platformy Hub of Talents, ośrodków innowacji prowadzących inkubację, miejsc rejestracji startupu szanse na budowę skutecznego ekosystemu w tej formie należy uznać za niewielkie. Koncentracja startupów widoczna była w dwóch największych miastach: Olsztynie i Białymstoku. Jednocześnie małe miasta, w których prowadzona była inkubacja, nie miały startupom wiele do zaoferowania poza samą możliwością prowadzenia inkubacji: mała podaż talentów, niski dostęp do kapitału, ekspertów i mentorów. Inne formy zachęt nie rekompensują tych braków w ekosystemie. Badanie pozwoliło zidentyfikować przypadki, w których startup niemal w ogóle nie przebywał w miejscu, gdzie prowadzona była inkubacja: mieszkał i pracował w innej miejscowości, zarejestrował firmę w innym mieście, jego opiekun (wybrany w procedurze

zamówień publicznych) pracował w innym mieście. Miejsce prowadzenie inkubacji w takiej sytuacji nie miało dla niego znaczenia.

W przypadku Platformy TechnoparkBiznesHub wyraźnie widać dwa główne miejsca koncentracji startupów, co pokrywa się z koncentracją partnerów w projekcie i członków ekosystemu – Kielce i Rzeszów (wraz z Jasionką). Trzecie miejsce prowadzenia inkubacji - Stalowa Wola – wyraźnie odstaje. Rzeszów i Kielce są stolicami województw z większym dostępem do talentów, ekspertów czy mentorów. Stalowa Wola nie ma takiego potencjału.

Mapa 1. Miejsce rejestracji inkubowanych firm typu startup według gminy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród inkubowanych startupów na potrzeby analizy sieci. N=78

Struktury ekosystemów Platformy Hub of Talents oraz TechnoparkBiznesHub nie zostały zaprojektowane w ten sposób, by uczestnicy ekosystemu świadczyli usługi inkubowanym startupom. Usługi były świadczone głównie przez podmioty wybrane w przetargach. W Platformie Startowej Connect do partnerstwa (a nie tylko ekosystemu) zaproszono instytucje, których doświadczenie i wiedza mogły wnieść wartość dodaną w pracę nad pomysłami.

Jakich zmian zatem należy dokonać, by wokół Platform rzeczywiście powstawał przyjazny startupom ekosystem? Po pierwsze, należy skupić się na tworzeniu skutecznego programu akceleracyjnego, opartego na pracy startupów z ekspertami i mentorami. **Powstały po pewnym czasie ekosystem oparty na osobistych relacjach startupów, ekspertów i inwestorów będzie stanowił wartość dodaną.** Należy pamiętać, że, aby mówić o powstawaniu ekosystemu, musi nastąpić geograficzna koncentracja: startupów, ekspertów, centrów badawczo-rozwojowych, uniwersytetów itp. Są to zatem elementy, na które nie ma wpływu Platforma. Jednak wybierając projekty do realizacji, należy pamiętać, że lokalizacja Platformy może wpływać na jej rzeczywisty potencjał w skutecznym inkubowaniu i akcelerowaniu startupów i zatrzymywaniu ich na terenie Polski Wschodniej, co jest jednym z celów działania. Dlatego też nowe rozwiązania poprawiające jakość i skuteczność instrumentu powinny w jeszcze większym stopniu niż dotychczas dotyczyć samego procesu inkubacji, w zakresie wypracowania i weryfikacji modelu biznesowego startupów, a także ciągłej walidacji dalszego inwestowania w inkubację startupów.

Proponujemy odejście od odgórnego tworzenia „ekosystemu” wokół Platformy. Wyniki badania wskazują, że takie podejście jest mało skuteczne. Proponujemy natomiast tworzenie **partnerstwa projektu** w oparciu o różne, uzupełniające się kompetencje instytucji wchodzących w jego skład, a nie ich powielanie, jak było dotychczas (przykładem może być sieć ośrodków innowacji, gdzie każdy miał takie same kompetencje). W związku z faktem, że Platformy, według ich deklaracji, nie dysponują co do zasady ekspertami, doradcami, rekomendujemy, żeby promować zapraszanie do partnerstwa (czyli z możliwością ponoszenia kosztów w projekcie) instytucji/podmiotów, które mogą tego typu osoby zapewnić, tj.:

- Instytucje otoczenia biznesu, które zatrudniają osoby z bogatym doświadczeniem biznesowym, wiedzą z zakresu prowadzenia biznesu (choćby niezbędną do tworzenia modeli biznesowych), odpowiednimi kontaktami.
- Inkubatory spoza Polski Wschodniej, które mogą zapewnić transfer wiedzy i doświadczeń do mniejszych ośrodków innowacji.
- Uczelnie, które mogą dostarczać ekspertów z wybranych dziedzin (w szczególności w przypadku specjalizacji branżowej Platformy).
- Podmioty mogące świadczyć korowe usługi w procesie inkubacji: badania i analizy rynku, przygotowanie wspólnie ze startupem modelu biznesowego i biznesplanu itp.

Powyższa lista nie jest katalogiem zamkniętym. Każda z Platform powinna opracować własną strategię pozyskiwania ekspertów i mentorów. Efekt tych prac powinien zostać oceniony we wniosku o dofinansowanie. Liczba inkubowanych startupów powinna być adekwatna do

posiadanych zasobów i przewidywanej długości jednego cyklu inkubacyjnego, co powinno stanowić również przedmiot oceny w trakcie akredytacji kolejnych Platform Startowych.

Proponujemy przyjąć, że ekosystem tworzy się w danej lokalizacji (tak jak to się przyjmuje w Startup Genome Report, gdzie mówi się o ekosystemach konkretnych miast – Londynu, Berlina, czy o Dolinie Krzemowej tworzonej przez miasta położone blisko siebie). Opiera się na relacjach osobistych i stanowi wartość dodaną do projektu. Platformy Startowe w danym mieście mają stanowić impuls do przyciągania i nawiązywania kooperacji pomiędzy startupami, ekspertami, mentorami, funduszami kapitałowymi, aniołami biznesu. Istotną rolę odgrywa samorząd, który różnymi zachętami może przyciągać każdą z wymienionych wyżej kategorii podmiotów (co już miało miejsce w pilotażowej edycji Platform startowych). Zakładamy również, że w danej lokalizacji, w której powstaje ekosystem, jest dostęp do talentów, które mogą dołączać do zespołów startupowych. Wg *Global Startup Ecosystem Report 2015* dostęp do talentów (a na późniejszym etapie do przyciągania talentów – również z zagranicy) jest jednym z warunków stworzenia ekosystemu, jak i jednym z kryteriów jego oceny³. Za główne źródło talentów uznaje się przede wszystkim uczelnie (co też zasadnie przyjęto w pilotażowej edycji Platform Startowych), choć pojęcia „talenty” nie należy tutaj utożsamiać wyłącznie z pomysłodawcami, ale również z osobami, które mogą zasilać zespoły startupowe, jak i ekspertami czy mentorami. Mniejsze lokalizacje mogą nie stworzyć trwałego ekosystemu w tym rozumieniu, jednak mogą budować trwałe relacje z ekspertami i mentorami spoza swojej lokalizacji.

Rekomendujemy zwiększenie liczby Platform Startowych i zmniejszenie liczby startupów w jednym cyklu inkubacyjnym. Z oceny pilotażu wynika, że niewielka liczba inkubowanych startupów sprzyjała zapewnieniu maksymalnie zindywidualizowanego wsparcia. Optymalnym rozwiązaniem byłoby, gdyby jedna Platforma była prowadzona przez jeden ośrodek innowacji z Polski Wschodniej. Jednak nie proponujemy wykluczać możliwości tworzenia partnerstw, w które wchodzi więcej niż jeden ośrodek innowacji. W takim przypadku we wniosku o dofinansowanie powinno zostać wyraźnie określone, w jaki sposób tego typu partnerstwo zwiększa jakość prowadzonych procesów inkubacji. Dopuszczamy również możliwość wchodzenia w partnerstwa z ośrodkami spoza Polski Wschodniej (a nawet z podmiotami zagranicznymi) w celu transferu wiedzy i doświadczeń do mniej doświadczonych inkubatorów.

Z punktu widzenia tworzenia skutecznego ekosystemu w wybranych lokalizacjach Polski Wschodniej, najskuteczniejszym sposobem wydaje się wykorzystanie naturalnych predyspozycji danej lokalizacji (co określają między innymi inteligentne specjalizacje regionów). Dostęp do studentów określonych kierunków, naukowców, ekspertów czy mentorów z danej branży

³ Global Startup Ecosystem Report 2015, str. 17

mogą ułatwić tworzenie Platform o charakterze branżowym. Przykładem potencjału do wykorzystania w kolejnej edycji Platform może być branża lotnicza reprezentowana przez ekosystem Doliny Lotniczej, w tym wchodzące w jego skład IOB. Wydaje się, że tak ugruntowany i wyspecjalizowany ekosystem powinien skupiać się na utworzeniu własnej platformy i ściąganiu pomysłów z obszaru lotnictwa *de facto* z całego świata.

W obecnym kształcie programu kolejnym naturalnym krokiem dla startupów jest uzyskiwanie finansowania ze środków 1.1.2 POPW. W toku inkubacji zarówno opiekunowie startupów, jak i same Platformy w niewystarczającym stopniu angażowali się w obszar pośredniczenia w nawiązaniu kontaktów pomiędzy startupami a prywatnymi inwestorami, a także w działania edukujące startupy w zakresie możliwości pozyskiwania finansowania działalności po zakończeniu procesu inkubacji. Obszar ten jest kluczowy nie tylko z perspektywy potrzeb startupów, ale także wypracowania relacji pomiędzy Platformami a sektorem prywatnych inwestycji, które są jednym z filarów trwałości ekosystemów w przyszłości.

Dlatego też we wniosku aplikacyjnym Platformy powinny przedstawić koncepcję działań wspomagających startupy w pozyskiwaniu źródeł finansowania działalności po zakończeniu procesu inkubacji, jak i przedstawić sieć nawiązanych relacji z inwestorami prywatnymi. Obszar ten powinien podlegać jakościowej ocenie merytorycznej.

5.5 OCENA EFEKTYWNOŚCI PROCESU INKUBACJI POMYSŁÓW

Głównym celem procesu inkubacji była weryfikacja pomysłów biznesowych przyjętych do Platform, poprzez zapewnienie szeregu usług niezbędnych dla ich rozwoju. Proces inkubacji rozpoczął się w momencie podpisania umowy o inkubację, do której załącznik stanowił indywidualny program inkubacji, po wcześniejszej rejestracji spółki przez pomysłodawcę czy zespół pomysłodawców, a kończył się w momencie wypracowania modelu biznesowego z MVP (Minimum Viable Product), czyli produktu o kluczowych funkcjonalnościach, który może posłużyć do weryfikacji rynkowej pomysłu biznesowego oraz wydania pozytywnej rekomendacji dla tego modelu i MVP przez Platformę.

5.5.1 CZAS TRWANIA INKUBACJI

Czas inkubacji należy rozpatrywać w dwóch wymiarach. Po pierwsze jako czas trwania całego procesu, wyrażony w bezwzględnej liczbie miesięcy, a po drugie w wymiarze czasu, jaki startupy i opiekunowie miały na weryfikację poszczególnych kamieni milowych opisanych w planie inkubacji. Adekwatność czasu trwania inkubacji zależna była od fazy rozwoju pomysłu biznesowego, zmian założeń modelu biznesowego i samego produktu, a także stopnia złożoności usług specjalistycznych zaplanowanych do realizacji. W przypadku pomysłów o wyższym stopniu zaawansowania w momencie wejścia do Platformy, jak i mało

zindywidualizowanych usług specjalistycznych, a co kluczowe dużym zaangażowaniu zespołu startupowego czas inkubacji był krótszy. Odmiennie wyglądała sytuacja w przypadku startupów, które były na bardzo wstępnym etapie rozwoju pomysłu, dokonywały istotnych zmian założeń modelu biznesowego, a które potrzebowały zindywidualizowanych usług specjalistycznych. Proces świadczenia usług specjalistycznych, a dokładnie etap wyboru wykonawcy, został skumulowany w większości przypadków na koniec realizacji projektu, co skutkowało relatywnie krótkim czasem na weryfikację uzyskanych rezultatów usług i gruntowną weryfikację kamieni milowych procesu inkubacji

Proces inkubacji w Platformach Hub of Talents oraz TechnoparkBiznesHub trwał maksymalnie 10 miesięcy, natomiast w lubelskiej Platformie Connect okres ten był krótszy i wynosił maksymalnie 7 miesięcy. Średni czas inkubacji w ramach wszystkich Platform wynosił 6,2 miesiąca, przy czym w: Connect – 6,2 miesiąca, Hub of Talents – 7,1 miesiąca, TechnoparkBiznesHub - 5,2 miesiąca. Platformy dopuszczały możliwość wcześniejszego zakończenia programu inkubacyjnego ze względu na brak osiągania założeń przez startupy, negatywną weryfikację rynkową i biznesową pomysłu w toku inkubacji, zbyt małe zaangażowanie zespołu startupowego w rozwój produktu. Także te startupy, które nie potrzebowały specyficznych usług specjalistycznych, bądź wykonały wszystkie prace we własnym zakresie, pod okiem opiekuna mogły zakończyć proces inkubacji wcześniej. Najkrótsze inkubacje miały miejsce w przypadków startupów, które dostały się do jednej z Platform z listy rezerwowej i wynosiły one około 60 dni (ostatnia, dodatkowa pula startupów podpisała umowy inkubacji w Platformie Connect na początku marca 2017 r.).

Należy podkreślić, że, o ile harmonogram inkubacji przebiegał płynnie, bez długiego oczekiwania na wyświadczenie usług specjalistycznych, to był on wystarczający dla dokonania weryfikacji rynkowej. Istotnym problemem utrudniającym proces inkubacji, rzutującym na jego długość i jakość był fakt, że animatorzy ani partnerzy nie świadczyli usług specjalistycznych w oparciu o własne zasoby, ale zlecali je podmiotom zewnętrznym w drodze zamówień publicznych. Jednakże, jak już zostało podkreślone wcześniej, fakt, iż za proces świadczenia usług specjalistycznych były odpowiedzialne jednostki budżetowe, które mają obowiązek stosować się do przepisów ustawy prawo zamówień publicznych, skutkowało znaczącymi trudnościami w zarządzaniu harmonogramami zamówień usług specjalistycznych. Były to, co do zasady bardzo skomplikowane procedury, obejmujące usługi dla wielu podmiotów, co skutkowało relatywnie długim czasem realizacji procedur i opóźnieniami w rozpoczęciu świadczenia usług.

W przyszłej edycji Platform warto rozważyć w Poddziałaniu 1.1.1. POPW rozszerzenie katalogu partnerów mogących ponosić koszty tak, aby projekty mogły być realizowane w partnerstwie

z prywatnymi podmiotami doradczymi. Podmioty te mogłyby realizować zadania polegające na świadczeniu usług specjalistycznych.

Podmioty prywatne mają większe możliwości wynikające z procedur PZP, m.in. stosowanie procedury konkurencyjności, co może wpłynąć na przyspieszenie procesu świadczenia usług specjalistycznych. Jednocześnie prywatne podmioty zajmujące się doradztwem biznesowym posiadają często własnych ekspertów, co może pozytywnie wpłynąć na realizację procesów inkubacji. Ocenie merytorycznej na etapie wyboru Platformy powinien podlegać podział zadań pomiędzy partnerów Platformy tak, aby odzwierciedlał on faktyczne kompetencje i zasoby do realizacji danego działania.

5.5.2 USŁUGI DOSTARCZANE STARTUPOM W TRAKCIE INKUBACJI

W ramach procesu inkubacji świadczone były dwa rodzaje usług: usługi podstawowe oraz usługi specjalistyczne.

Platformy indywidualnie podchodziły do definiowania zakresu usług zakwalifikowanych jako podstawowe, jednakże w każdej platformie znajdowały się następujące obszary wsparcia:

- dostęp do powierzchni biurowej,
- obsługa księgowa,
- obsługa prawna,
- doradztwo podatkowe,
- zapewnienie opiekuna startupów,
- usługi mentoringowe,
- warsztaty z wystąpień publicznych oraz przygotowania prezentacji na sesje pitchingowe,
- podstawowe wsparcie marketingowe.

Na etapie przygotowania wniosków o dofinansowanie Platformy musiały opracować bardzo szeroki i elastyczny zakres usług specjalistycznych, gdyż nie wiedziały, jakiego rodzaju pomysły trafią do inkubacji, jaki będzie ich stan zaawansowania, ani jakie będą kompetencje pomysłodawców. Sytuacja ta wynikała m.in. z faktu braku specjalizacji branżowej Platform, wobec czego wystąpiła trudność z doбором odpowiednich merytorycznych partnerów branżowych.

Obszary usług specjalistycznych obejmowały:

- wsparcie techniczne, technologiczne, inżynierskie, informatyczne, wzornicze
- wsparcie w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości pod kątem rozwijanego pomysłu, w tym stworzenie modelu biznesowego
- wsparcie w zakresie analiz potrzeb klienta (badanie rynku, odnajdowanie i ocenianie możliwości rynkowych, prowadzących do zaspokojenia potrzeb określonych

odbiorców (nabywców) oraz dokładne ustalenie tych potrzeb, opracowywanie produktu oraz strategii jego dystrybucji, przygotowanie odpowiedniej strategii ceny i promocji, reklama i informacja o produkcie).

Usługi specjalistyczne świadczone były przez ekspertów zewnętrznych wyłonionych w drodze zamówień publicznych. Wybór wykonawcy/wykonawców usług dla kilkadziesiątu startupów w jednym postępowaniu powodował trudności w kontekście zapewnienia wysokiej jakości usług. Zależnie od sposobu podziału kompetencji w ramach Platformy przetargi ogłaszały wyłącznie animator (np. w Platformie Connect) lub animator i poszczególni partnerzy, inkubujący startupy, jak to miało miejsce w przypadku TechnoparkBiznesHub i Hub of Talents. O ile drugi sposób podziału kompetencji może pozytywnie wpłynąć na tempo realizacji usług specjalistycznych, to w przypadku tego pierwszego są większe szanse na utrzymanie jednolitego poziomu świadczonych usług, w szczególności tych dających się w większym stopniu wystandaryzować np. badania rynku lub opracowanie identyfikacji wizualnej i szybciej zrealizować procedury przetargowe dla większej puli startupów, jednakże ewaluatorzy podkreślają, iż proces inkubacji, która ma prowadzić do weryfikacji osiągnięcia kamieni milowych, należy traktować w jak największym stopniu indywidualnie.

Każda z Platform zawierała w programie inkubacyjnym moduł warsztatowy dotyczący: tworzenia modelu biznesowego, wystąpień publicznych, narzędzi promocji. W Platformie TechnoparkBiznesHub duży nacisk został położony na organizację działań sieciujących, takich jak Barcampsy, Kreatywne Piątki, Śniadania Biznesowe, Biznes Miksery, Startup Weekendy oraz udział w targach międzynarodowych dedykowanych startupom w celu prezentacji swoich pomysłów. Platformy przewidziały także udział wybranych pomysłodawców w imprezach startupowych o znaczeniu międzynarodowym.

Usługi specjalistyczne były częściowo wystandaryzowane (np. w Platformie Connect identyfikacja wizualna, przygotowanie biznesplanów), a częściowo indywidualnie dostosowane do potrzeb poszczególnych startupów, np. techniczne czy technologiczne. W Platformie Hub of Talents usługi te były lepiej dopasowane do specyficznych potrzeb startupów. Wynika to z faktu, że postępowania w trybie zamówień publicznych były prowadzone przez parki będące partnerami w projekcie. Tym samym jeden podmiot prowadził znacząco mniejszą liczbę postępowań niż to miało w lubelskim Connect. Hub of Talents – jak można sądzić – właśnie z tego powodu dostarczała swoim startupom całą gamę usług technicznych, technologicznych, inżynierskich, informatycznych czy wzorniczych, niejednokrotnie zamawiając prototyp danego urządzenia dla startupu. Powyższe elementy są przesłankami do rekomendowania inkubowania przez jeden podmiot mniejszej liczby

startupów oraz do budowania partnerstwa w projekcie w oparciu o kompetencje, jakie podmiot wnosi do Platformy.

Zdaniem ewaluatorów **katalog usług specjalistycznych był dobrze, szeroko określony w dokumentacji konkursowej, jak i we wnioskach o dofinansowanie, co od strony proceduralnej umożliwiło dostarczenie startupom każdego rodzaju usług koniecznych do budowy i weryfikacji modelu biznesowego oraz MVP**. Mając na uwadze wysoki odsetek rekomendacji do Poddziałania 1.1.2, można przypuszczać, iż biznesplany (przygotowywane na potrzeby modelu biznesowego, który miał być końcowym produktem inkubacji) zlecane na dużą skalę w Platformach Connect i TechnoparkBiznesHub, mogły nie pełnić istotnej roli w faktycznym podejmowaniu decyzji biznesowej, a skupiały się na dostarczaniu dowodów na opłacalność przyjętego modelu biznesowego. Wydaje się, że bardziej zasadne jest opracowanie modelu biznesowego we własnym zakresie przez startup, pod kierunkiem opiekuna, przy wsparciu ekspertów branżowych. Takie podejście zastosowane przez Platformę Hub of Talents, gdzie wypracowanie modelu biznesowego (w oparciu o metodykę Business Model Canvas) było efektem procesu inkubacji prowadzonego przez opiekuna i realizowane było w oparciu o zasoby wewnętrzne startupu oraz dostarczone usługi zewnętrzne (głównie o charakterze technicznym, inżynierskim czy dotyczącym badań rynku).

5.5.3 WYZWANIA W PROCESIE INKUBACJI

TRUDNOŚCI ORGANIZACYJNE

Główne trudności zgłaszane przez aktorów zaangażowanych w proces inkubacji dotyczyły sposobu organizacji usług specjalistycznych. Niemal wszystkie podmioty tworzące Platformy tj. animator oraz partnerzy były jednostkami budżetowymi, dlatego też wszelkie zamówienia usług musiały być prowadzone w odpowiednim (zgodnie z PZP) trybie konkurencyjnym. Podmioty te nie mogły stosować tzw. zamówień „z wolnej ręki”. Wobec czego w specyfikę świadczenia usług specjalistycznych wpisane były relatywnie długie terminy oczekiwania na usługę wynikające z kilku czynników. Po pierwsze wynikały one ze stopnia skomplikowania opisów przedmiotu zamówienia, które konstruowane były przez zespoły startupowe, przy wsparciu opiekuna, a następnie weryfikowane przez specjalistów od zamówień publicznych ze strony animatora lub partnera. Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do wydłużania terminów oczekiwania na usługi była relatywna długotrwałość procedur formalnych związanych z samym ogłoszeniem przetargu oraz ewentualnej konieczności unieważnienia i powtórzenia procedury, jeśli była taka potrzeba.

TRUDNOŚCI MERYTORYCZNE

Istotnym wyzwaniem związanym z procesem inkubacji było przygotowanie odpowiednio zweryfikowanych modeli biznesowych. Zdaniem autorów niniejszego raportu zlecenie na zewnątrz usług związanych z budowaniem modelu biznesowego mogło skutkować utratą kontroli przez Platformę nad jakością, kierunkiem rozwoju pomysłów biznesowych, jak również utratą motywacji samych startupów do weryfikowania zasadności biznesowej swoich pomysłów. Zapewnienie w ramach Platformy odpowiednich doradców w zakresie modelu biznesowego, z którymi startupy mogłyby pracować na co dzień odciążałoby z jednej strony samych animatorów/partnerów od skomplikowanych procedur w zakresie zamówień publicznych, a z drugiej umożliwiłoby startupom pracę z ekspertami *face-to-face*. Nie w każdej z Platform model świadczenia usług doradczych służących wypracowaniu modelu biznesowego w pełni odpowiadał na potrzeby startupów czy opiekunów. Komunikacja prowadzona była głównie drogą elektroniczną. Rozumiemy i dostrzegamy obiektywne trudności w zapewnieniu na stałe ekspertów dziedzinowych/branżowych czy technologicznych. Naturalnie ten obszar powinien być realizowany w obecnym trybie, ze względu na niemożność przewidzenia, jakiego rodzaju projekty trafią do inkubacji oraz prawdopodobne duże rozdrobnienie obszarów specjalizacji. W przyszłej edycji Platform rekomendujemy, aby prace w zakresie modelu biznesowego wykonywane były przez same startupy w oparciu o pracę z wewnętrznymi ekspertami Platform.

TRUDNOŚCI KADROWE

Istotnym wyzwaniem na etapie realizacji projektu pilotażowego był fakt, że Platformy startowe nie dysponowały wystarczającym potencjałem merytorycznym (kadrowym), co powodowało konieczność pozyskiwania kadr z zewnątrz w toku postępowań przetargowych. Trudnością kadrową w ramach Platform była koordynacja działań sprawozdawczo-monitoringowych. W związku z faktem realizacji projektu pilotażowego zakres informacji zbieranych w ramach monitoringu był relatywnie rozbudowany. Zbieraniem danych na różnych poziomach (np. animator, opiekunowie, startupy) zajmowali się pracownicy PARP, nie przedstawiciele samych Platform,

Zidentyfikowano problem z dostępem do danych dotyczących realizowanych inkubacji i usług świadczonych pomysłodawcom przez Platformy startowe. Narzędzia do egzekwowania przekazywania danych przez beneficjentów były nieskuteczne (zapisy dotyczące uczestnictwa w ewaluacji w podręczniku dla animatorów Platform, dołączenie zakresu wymaganych danych do umowy o dofinansowanie) lub nie były wykorzystywane (sankcje finansowe wobec beneficjentów wynikające z zapisów umowy).

Beneficjenci zbierali dane w swoich systemach zarządzania projektami (które nie zawsze odpowiadały zakresowi danych na potrzeby ewaluacji) i dodatkowo wskazywali na duże

obciążenie obowiązkami sprawozdawczymi. Obowiązek zbierania i przekazywania danych dotyczących realizowanych inkubacji został częściowo przesunięty na opiekunów startupów, którzy nie wywiązali się w pełni z tego zadania, częściowo ze względu na brak dostępu do niektórych danych.

Postulujemy, aby w kolejnej edycji zapewnienie wszystkich danych w zakresie sprawozdawczości i monitoringu leżało po stronie Platform i aby zostały przewidziane do tego odpowiednie zasoby kadrowe. Istotne opóźnienia w przekazywaniu danych rzutowały negatywnie na możliwość bieżącego śledzenia uzyskiwania postępów realizacji projektu, dlatego też dobrym rozwiązaniem będzie wykorzystanie narzędzia on-line, w ramach którego dostęp do wszelkich wprowadzanych w czasie bieżącym informacji miałyby IP i IZ, a także ewentualni wykonawcy działań wspierających.

5.5.4 ZASOBY KADROWE OBSŁUGUJĄCE PROCES INKUBACJI

Obsługa procesu inkubacji zapewniona była przez następujące zasoby kadrowe:

- ⇒ opiekunowie startupów,
- ⇒ specjaliści ds. procedur przetargowych,
- ⇒ eksperci zewnętrzni świadczący usługi specjalistyczne,
- ⇒ mentorzy.

OPIEKUNOWIE

Zgodnie z kryteriami wyboru projektów i podręcznikiem dla animatorów rola opiekuna została sformułowana następująco: osoba koordynująca proces inkubacji przedsiębiorstwa typu startup, do której zadań należy w szczególności:

- przygotowanie szczegółowego programu inkubacji dla danego startupu, w zależności od indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa pracującego nad rozwojem pomysłu;
- dokonywanie oceny postępu prac nad rozwijaniem pomysłu, według przyjętych list kontrolnych („kamieni milowych”), ustalonych z ekspertami branżowymi;
- zapewnienie wszelkich usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstwa typu startup,
- sporządzenie końcowego raportu z prac przedsiębiorstwa typu startup, będącego jednocześnie elementem dokumentacji składanej na etapie wnioskowania o sfinansowanie przedsiębiorstwa typu startup związanego z wejściem na rynek z przygotowanym produktem.

Każdy z opiekunów mógł prowadzić procesy inkubacji dla maksymalnie pięciu startupów jednocześnie.

Jak wynika z wywiadów indywidualnych z opiekunami startupów, część z nich miała wątpliwości co do zakresu swoich zadań. Część opiekunów rozumiała swoją rolę w sposób techniczny i sprowadzała ją do nadzoru organizacyjnego nad przebiegiem inkubacji. Część opiekunów prowadziła działania związane z merytoryczną oceną procesów inkubacji i w pewnym stopniu z doradztwem biznesowym i mentoringiem zespołów startupowych, jednakże, jak sami podkreślali było to wychodzeniem „przed szereg” w stosunku do ich roli określonej przez animatora. Zarówno kryteria wyboru projektów, jak i Podręcznik Animatora wskazywały wprost na merytoryczną funkcję opiekuna w zakresie weryfikacji, czy uzyskiwane wyniki procesu inkubacji przybliżają czy oddalają pomysł od potwierdzenia jego zasadności rynkowej. Z wyników oceny modelu biznesowego w ramach naboru do Poddziałania 1.1.2 POPW można wyciągnąć wniosek, że proces ten wymagałby większego zaangażowania merytorycznego opiekunów na etapie inkubacji i kierowania się jakościowymi wskaźnikami weryfikacji postępów rozwoju modelu biznesowego.

W kontekście budowania trwałego potencjału ekosystemu, wydaje się, że bazowanie na zewnętrznych ekspertach jako opiekunach startupów może spowodować niewykorzystanie szans animatorów i partnerów na budowę rozpoznawalnej marki. W przypadku niektórych partnerów brakuje własnego zespołu opiekunów, działającego pod szyldem danej Platformy, co można interpretować jako podejście bardziej projektowe niż zmierzające do budowy własnego potencjału. Oczywiście rozumiemy, że w przypadku relatywnie młodych organizacji, w mniej atrakcyjnych lokalizacjach, poza dużymi miastami, może być problem z dostępem do tego typu ekspertów. Z drugiej strony, w przypadku mniej doświadczonych ośrodków, pozyskanie zewnętrznych ekspertów może umożliwić korzystny transfer know how i kompetencyjne wzmocnienie tych ośrodków w przyszłości.

Istotnym wnioskiem z badania jest fakt, że Platformy, prowadząc proces inkubacji startupów, w znacznym stopniu polegały na zasobach zewnętrznych wykonawców wybranych w przetargach. Wydaje się, że takie podejście, w szczególności w przypadku opiekunów pochodzących spoza terenu Polski Wschodniej może ograniczać budowę potencjału ekosystemów. Przykładowo, w Platformie Hub of Talents praktycznie wszyscy opiekunowie pochodzili spoza ekosystemu (90%)⁴. Takie podejście do wyboru opiekunów może skutkować tym, że celem zewnętrznych opiekunów, pracujących co do zasady zdalnie, nie stanowiąc załogi animatora/partnerów, może być w miarę bezproblemowe i jak najmniej angażujące w wypełnienie zadań związanych z inkubacją. Podobnie jak w przypadku startupów, jednym

⁴ W przypadku Platformy Connect – 85 % opiekunów a TechnoparkBiznesHub w 100% byli to pracownicy instytucji partnerskich.

z najistotniejszych czynników sukcesu jest dobry zespół w powiązaniu z innowacyjnym pomysłem, tak i w przypadku Platform startowych kluczową rolę odgrywają eksperci skupieni wokół Platform, zaangażowani w realizację celów Platformy i czuwanie nad jakością procesu



Dobłą praktyką w obszarze komponentu Platform Startowych jakim są opiekunowie jest metoda pracy przyjęta przez Fundację Rozwoju Lubelszczyzny, partnera Platformy Connect. Opiekunowie są pracownikami etatowymi Fundacji, a praca nad pulą startupów inkubowanych przez Fundację realizowana była wspólnie przez opiekunów. Wewnątrz organizacji stworzony został zespół dedykowany ds. inkubacji i pojawiające się problemy i wyzwania stojące przed startupami dyskutowane były wspólnie. Rekomendujemy, aby metodę zespołowej pracy opiekunów startupów stosować jako standard w przyszłej edycji Platform, gdyż podejście to umożliwi łatwiejszą weryfikację merytorycznych postępów inkubacji, poprzez spojrzenie na silne i słabe strony startupu przez kolejnych ekspertów. Metoda organizacji forum wymiany doświadczeń między opiekunami powinna być elementem oceny merytorycznej aplikacji składanych przez Platformy w nowej perspektywie. Należy zachęcać Platformy do wymiany wiedzy i dzielenia się wiedzą ekspercką opiekunów także pomiędzy Platformami.

inkubacji, nawet jeśli miałyby się to wiązać z decyzją o zakończeniu inkubacji danego startupu w przypadku nieosiągnięcia założonych efektów.

SPOSÓB DOBORU OPIEKUNÓW DO STARTUPÓW

W projekcie pilotażowym dobór opiekunów do startupów był w dużym stopniu losowy.

W wywiadach indywidualnych ze startupami podkreślali oni, że bardzo ważne jest dopasowanie startup – opiekun, a w szczególności możliwość wcześniejszego poznania „bio” opiekuna. Ekosystem startupowy tworzą ludzie – zarówno po stronie samych startupów, jak i po stronie akceleratorów. W ramach projektu pilotażowego Platformy nie konkurowały ze sobą jakością, m.in. zasobów eksperckich, opiekunów. Poza centralnym Bazą Mentorów Platformy nie były reprezentowane przez ludzi – w kontekście przekazu marketingowego. Pomysłodawcy, wybierając Platformy, kierowali się przede wszystkim kwestiami geograficznymi. Po zakończeniu procesu inkubacji lub pod koniec jego trwania badane startupy podkreślały, że gdyby jeszcze raz miały brać udział w programie akceleryjnym, to główną uwagę zwracałoby na opiekunów i innych ekspertów, z którymi będą pracować.

Proponujemy wprowadzenie obligatoryjnego mechanizmu prezentacji sylwetek opiekunów na stronach internetowych Platform, jeszcze przed uruchomieniem pierwszego naboru pomysłów. Po etapie zakończenia naboru i selekcji startup powinien sam, na podstawie informacji

o doświadczeniu zawodowym i specjalizacji opiekunów, wybrać swojego opiekuna. Z drugiej strony startup powinien określić swoje oczekiwania względem osoby opiekuna i procesu inkubacji. Bardzo istotne są również sesje spotkań wstępnych, podczas których zarówno startup, jak i opiekun będą mogli poznać się i podjąć decyzję na tak lub na nie odnośnie dalszej współpracy.

SPECJALIŚCI DS. PROCEDUR PRZETARGOWYCH

Pełnili bardzo ważną rolę w procesie definiowania i weryfikacji zakresu usług specjalistycznych. Opisy przedmiotu zamówienia były w pierwszej kolejności formułowane przez startupy oraz ich opiekunów, a następnie weryfikowane przez osoby kompetentne w zakresie zamówień publicznych i ewentualnie zwracane do poprawek / doprecyzowania.

EKSPERCI ZEWNĘTRZNI ŚWIADCZĄCY USŁUGI SPECJALISTYCZNE

W procesie inkubacji eksperci świadczący usługi byli wyłaniani w drodze zamówień publicznych. Jak już zostało niejednokrotnie podkreślane w raporcie, stosowanie procedur PZP w takiej skali skutkowało znacznym opóźnieniem procesów inkubacji, co powodowało określone trudności organizacyjne i proceduralne w zakresie toczących się procesów inkubacji. Wyniki badania, w tym opinie przedstawicieli startupów i opiekunów na etapie wywiadów indywidualnych wskazują, że w zakresie usług specjalistycznych w dużej mierze zdalnych, bazujących na danych i informacjach przedstawianych przez startup – taki sposób pozyskiwania ekspertów w niektórych przypadkach okazał się niesatysfakcjonujący.

MENTORZY

Mentoring w pilotażu programu miał dwa wymiary: zewnętrzny, czyli związany z centralną Bazą Mentorów i wewnętrzny, będący efektem relacji nawiązanych w ramach szeroko rozumianego ekosystemu Platformy. W ramach oferty zewnętrznego mentoringu na podstronie internetowej Platform startowych zamieszczona została tzw. Baza Mentorów zawierająca nazwiska i profile ponad 100 mentorów z różnych branż, pochodzących z kraju i ze świata. Baza zawiera opisy doświadczenia mentorów wraz ze wskazaniem specjalizacji. Baza była zarządzana przez zewnętrznego wykonawcę na zlecenie PARP. Możliwość nawiązania relacji mentoringowej z osobami umieszczonymi w bazie była dostępna dla wszystkich inkubowanych startupów. Część mentorów została zgłoszona indywidualnie przez poszczególne Platformy i była dostępna wyłącznie dla startupów inkubowanych w danej Platformie. Według danych od Wykonawcy systemu mentoringu w całym projekcie startupy nawiązały 104 relacje mentoringowe (w tym 39 w Hub of Talents, 29 w TechnoparkBiznesHub i 36 w Connect), przy czym część startupów współpracowała z więcej niż jednym mentorem (w badaniu ilościowym

15% startupów zadeklarowało współpracę z więcej niż 1 mentorem). Należy zatem uznać, że z usług mentoringu skorzystało mniej niż 50% inkubowanych startupów.

Dodatkowo część startupów nie odróżniała opiekuna od mentora – w sytuacji, gdy współpracują z doświadczonym opiekunem, merytorycznie zaangażowanym w pracę nad rozwojem pomysłu (jak okazało się w toku wywiadów indywidualnych).

Część startupów korzystała z mentoringu przy okazji udziału w różnego rodzaju wydarzeniach startupowych, podczas których mieli oni możliwość przedyskutowania swoich pomysłów. Startupy - samodzielnie lub przy pomocy opiekuna - nawiązywały także relacje z osobami, które weszły w rolę mentora dla danego startupu, mimo iż nigdzie nie zostało to wykazane. Warto podkreślić sytuację, w której mentor wspierający proces inkubacji na tyle zaangażował się w działania związane z rozwojem startupu, że dołączył do zespołu startupu.

Na etapie badań jakościowych zidentyfikowaliśmy zjawisko traktowania mentoringu w kategorii obowiązków i niedoceniań jego wagi zarówno wśród przedstawicieli Platform, jak i startupów. Inną przyczyną nie skorzystania z usługi mentoringu przez więcej startupów był skomasowany w czasie proces świadczenia usług specjalistycznych, skutkujący dostarczaniem wyników badań, ekspertyz, wstępnych prototypów na sam koniec realizacji projektu pilotażowego, w wyniku czego nie wystarczyło czasu na nawiązanie relacji z mentorem. Według niektórych opiekunów oraz startupów objętych badaniem, problematyczny był niekiedy kontakt z mentorami horyzontalnymi ze względu na fakt ich ograniczonej dostępności, co wynikało głównie z opóźnienia i przesunięcia w czasie prac inkubacyjnych. Należy jednak traktować to spostrzeżenie wyłącznie jakościowo.

Podsumowując, rola mentorów i korzyści wynikające z usług mentorskich były w niewystarczającym stopniu komunikowane startupom na poziomie Platform. W przyszłej edycji Platform Startowych, już na etapie przekazu promocyjnego, należy podkreślać korzyści wynikające z możliwości konsultacji z mentorem. Uświadamianie wagi roli mentoringu powinno być także jednym z zadań opiekunów. Bardzo ważne jest, aby listy mentorów nie były zamykane, ale rozwijane w toku inkubacji i uzupełniane w wyniku identyfikacji specyficznych potrzeb startupów. Rolą opiekuna powinna być także pomoc w wyszukaniu mentorów z kraju i zza granicy, zgodnie z profilem i potrzebami startupu.

5.6 OCENA JAKOŚCI, DOSTĘPNOŚCI I FUNKCJONALNOŚCI ROZWIĄZAŃ PRZYJĘTYCH PRZEZ PLATFORMĘ W CELU ZWIĘKSZENIA LICZBY INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW TYPU STARTUP W POLSCE WSCHODNIEJ

5.6.1 ZAPOTRZEBOWANIE NA USŁUGI

Skala zapotrzebowania na usługi świadczone startupom kształtowała się w różny sposób, ponieważ zakres pożądaných usług zależał od specyfiki startupu oraz faktycznego zapotrzebowania na daną usługę. Z części usług podstawowych startupy nie korzystały lub nie chciały korzystać. Wynikało to w dużej mierze z braku potrzeby (w szczególności dotyczyło to powierzchni biurowej) lub też nieufności względem usługodawców – obawą przed koniecznością ujawniania kluczowych i jednocześnie poufnych informacji na temat pomysłu, np. usługa w zakresie ochrony własności przemysłowej.

*Bardzo różnie [red. korzystano z usług podstawowych], zależy od startupu. Mieliśmy na przykład usługę rzecznika patentowego. Były firmy zainteresowane tym tematem. No a były też takie, które niekoniecznie, jakby na tym etapie te kwestie ich interesowały. **Wywiad z partnerem Platformy***

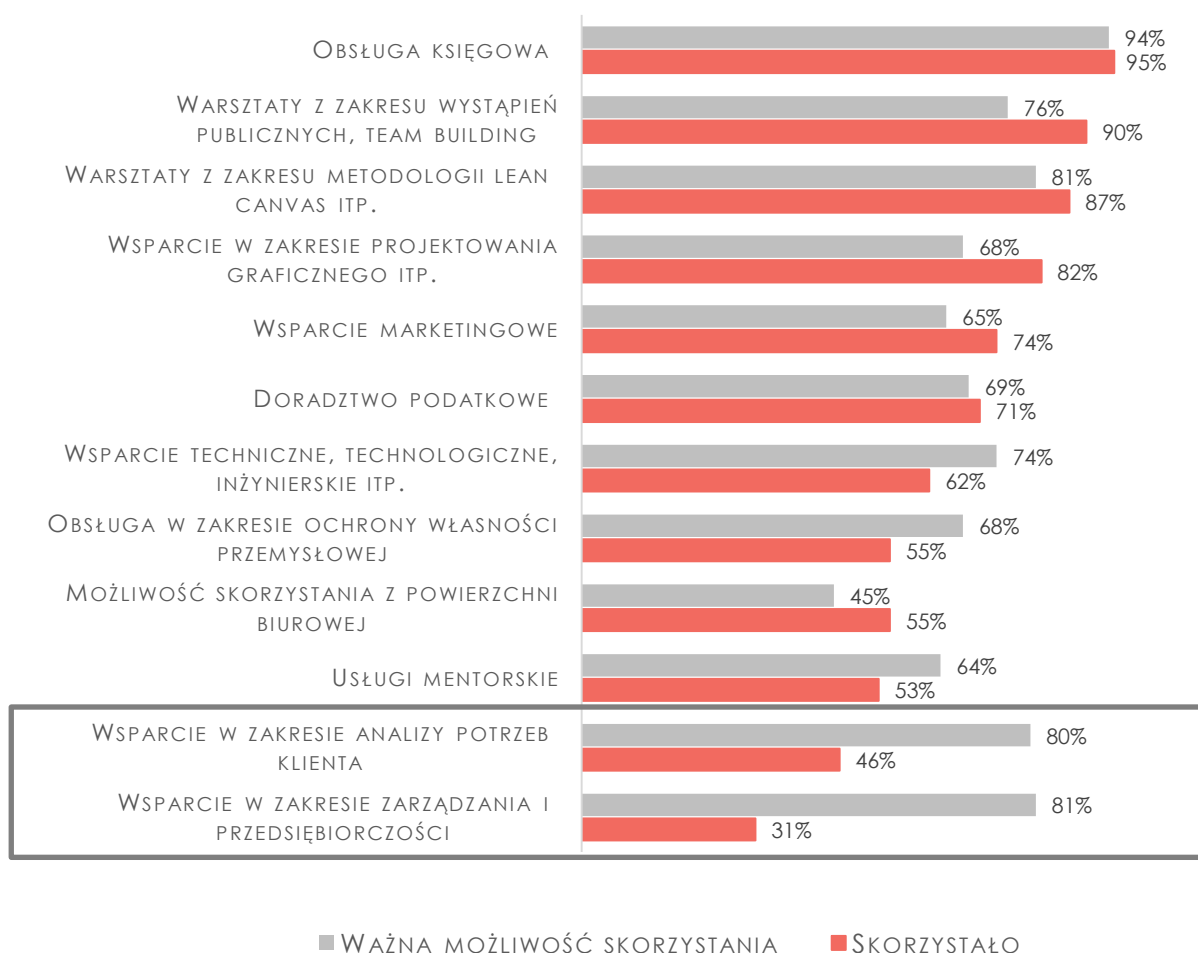
Trudno jednoznacznie określić, które usługi cieszyły się szczególnym zainteresowaniem startupów, gdyż wynikało to bezpośrednio z zapotrzebowania i specyfiki rozwijanego pomysłu. Zapotrzebowanie na konkretne usługi uwzględniano w indywidualnym planie inkubacji (por. 5.6.3), stanowiącym załącznik do umowy inkubacyjnej. Dla startupów najważniejsza były usługi podstawowe w postaci obsługi księgowej (uznało tak 94 proc. respondentów badania ilościowego) oraz warsztatów z zakresu metodologii Lean Canvas, Design Thinking, Customer Development (w opinii 81 proc. respondentów). Jeśli chodzi o faktyczne skorzystanie z usług podstawowych, to obsługa księgowa była świadczeniem, które dostarczono największej liczbie inkubowanych startupów. Skorzystało z niej 98% inkubowanych startupów (z usługi nie skorzystały tylko 4 startupy łącznie ze wszystkich trzech Platform).

W kontekście usług specjalistycznych z kolei, najczęściej korzystano ze wsparcia w zakresie projektowania graficznego, tworzenia nazw i znaków firmowych, wizualnego kreowania marki itp. W badaniu startupów skorzystanie z tej usługi zadeklarowało 82 proc. respondentów. Przy czym należy mieć na uwadze, że Platformy częściowo traktowały usługi w zakresie identyfikacji wizualnej jako usługę podstawową – przykładowo startupy inkubowane w Platformie Hub of Talents w ramach usług podstawowych otrzymywały pakiet składający się z opracowania strategii marketingowej, identyfikacji korporacyjnej, strategii sprzedaży i strategii budowania marki.

W przypadku usług specjalistycznych, widać **rozbieżność pomiędzy faktem skorzystania a znaczeniem danego świadczenia dla startupu**. 80 proc. respondentów zadeklarowało, że

możliwość otrzymania usług analizy potrzeb klienta, np. badań rynku, jest dla nich ważna, natomiast realnie skorzystała z nich mniej niż połowa respondentów (46 proc.). W niektórych przypadkach były one jednak na tyle niezbędne dla rozwoju pomysłu, że startupy przeprowadzały badania rynku samodzielnie, na tyle, na ile pozwalały im dostępne prywatnie zasoby. Podobna sytuacja miała miejsce z usługami dotyczącymi wsparcia w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości pod kątem rozwijanego pomysłu. Różnica pomiędzy dwoma badanymi wymiarami (znaczenie usługi vs. fakt skorzystania z niej) wyniosła aż 50 p.proc. Wyjaśnieniem tej sytuacji może być fakt, iż z powodu napiętego harmonogramu część startupów nie mogła lub nie chciała korzystać ze wszystkich usług, którymi byli zainteresowani (o czym szerzej w rozdz. 5.6.6).

Wykres 5. Odsetek startupów, które uznały możliwość skorzystania z poszczególnych usług za ważną (skumulowany odsetek odpowiedzi „raczej ważna” oraz „bardzo ważna”) oraz tych, którzy z danych usług skorzystali. Badanie CAWI wśród inkubowanych startupów, N=78.



Z perspektywy osób zaangażowanych w inkubację, tj. opiekunów oraz przedstawicieli animatorów i partnerów w poszczególnych Platformach, szczególnie duże zapotrzebowanie dotyczyło tych usług specjalistycznych, które bezpośrednio prowadziły **do opracowania**

minimalnej wersji produktu gotowej do wprowadzenia na rynek. W wielu przypadkach były one kluczowe dla zaplanowania działań związanych z wejściem produktu na rynek i / lub zastosowaniem modyfikacji w projekcie.

*Wiadomo, że to były usługi, które miały doprowadzić do MVP, do prototypowania. Nie zawsze ten prototyp był możliwy do wykonania, więc raczej dominowały usługi z zakresu opracowywania technicznego, dokumentacji technicznej, projekty... natomiast wiadomo, że startupy chciały jak najwięcej, ale z tych powodów i ograniczeń, o których mówiłem wcześniej, też nie zawsze mogły. Natomiast sam przekrój tych usług był naprawdę szeroki: ekspertyzy, jakieś wstępne makiety funkcjonalne, prototypy systemów. **Opiekun startupów***

Opinie przedstawicieli Platform pokrywają się z perspektywą badanych startupów, którzy deklarowały duże zainteresowanie tego typu usługami. Jednak jak wynika z danych ilościowych i jakościowych, nie wszyscy pomysłodawcy faktycznie skorzystali z usług specjalistycznych.

Z wypowiedzi respondentów badań jakościowych oraz z danych pochodzących od animatorów Platform startowych wynika, że umiarkowanym zainteresowaniem cieszył się mentoring i skala jego wykorzystania była niewielka. Z jednej strony, jak wcześniej wspomniano, znaczenie mentoringu po stronie startupów i Platform nie było wystarczająco docenione. Z drugiej zaś zdarzały się trudności w nawiązaniu relacji z mentorami. Niekiedy pomysłodawcy nie wiedzieli, do którego spośród licznych dostępnych mentorów mają się zgłosić. Mentorzy zaś, w wyniku otrzymywania lakonicznych (np. z powodu braku zaufania) lub nietrafnych opisów startupów, byli mniej skłonni do poświęcenia swojego mocno ograniczonego czasu na nawiązanie relacji. Liczne zobowiązania zawodowe nie pozwalają osobom występującym w roli mentora na zajmowanie się pomysłami, które w ich pojęciu są albo niedopasowane do ich obszaru zawodowego albo też intencja pomysłodawcy zgłaszającego się do mentora jest nie do końca jasna. To wszystko nasuwa wniosek o ograniczonej użyteczności zaproponowanej „na sztywno” bazy mentorów. Z racji niejednokrotnie bardzo specyficznych pomysłów trafiających do inkubacji wymagany jest stały rozwój bazy mentorów, modyfikacje zapobiegające jej „dezaktualizacji” z powodu niedopasowania do potrzeb startupów.

Z kolei do większej skłonności do korzystania z usług mentorskich nakłonić mogłyby prowadzone przez inkubatory akcje edukacyjne, podkreślające znaczenie i korzyści wynikające ze współpracy z mentorami. Byłyby odpowiedzią na niekiedy sygnalizowany brak zaufania ze strony startupów i obawy do podzielenia się swoim pomysłem z osobą z zewnątrz, a także promowaniem bardziej otwartej postawy, zrozumienia dla idei mentoringu.

Nie zidentyfikowano natomiast usług, które cechowało wyjątkowo małe zainteresowanie startupów lub świadczeń, szczególnie tych podstawowych, które były zaoferowane, a na które jednoznacznie nie było zapotrzebowania.

5.6.2 KOSZTOCHŁONNOŚĆ USŁUG

Najwyższy średni koszt usług przypadający na jeden inkubowany startup odnotowano w Platformie Hub of Talents. Jednak z uwagi na niejednorodność dla wszystkich Platform sposobów uwzględniania poszczególnych kosztów w kategoriach usług podstawowych lub specjalistycznych należy traktować te zestawienia z pewną dozą ostrożności. Przykładowo w Platformie Hub of Talents jako usługę podstawową traktowano dostarczenie szerokiego pakietu usług marketingowych (w tym opracowanie strategii marketingowej), o średnim koszcie kilkunastu tysięcy na jeden startup. Jednocześnie w Platformach Connect i TechnoparkBiznesHub niektóre inkubowane startupy w ogóle nie skorzystały z żadnych usług specjalistycznych.

Tabela 3. Uśredniony koszt usług przypadający na jeden startup.

Nazwa Platformy	Liczba pomysłów przyjętych do inkubacji	Średni koszt usług PODSTAWOWYCH przypadających na 1 startup	Średni koszt usług SPECJALISTYCZNYCH przypadających na 1 startup	Średni koszt wszystkich usług przypadających na 1 startup
Connect	80	11 343,32 zł	22 716,21 zł	34 059,53 zł
Hub of Talents	70	34 773,90 zł	30 725,38 zł	65 499,28 zł
TechnoparkBiznesHub	60	28 894,69 zł	27 600,33 zł	56 495,01 zł

Źródło: Dane udostępnione przez beneficjentów.

Zdecydowanie najbardziej **kosztochłonne były usługi związane z projektami zaawansowanymi technologicznie, dotyczącymi fizycznie istniejących produktów**. Tego typu produkty niejednokrotnie wymagają przeprowadzenia testów, badań, a stworzenie prototypu jest bardzo kosztowne. Wiele typu projektów było udziałem podmiotów inkubowanych w Platformie Hub of Talents, co ma swoje odzwierciedlenie w relatywnie wysokich kosztach usług specjalistycznych poniesionych średnio w ramach inkubacji startupu. Z kolei projekty oparte na technologiach ICT, czyli m.in. wszelkiego typu produkty cyfrowe, aplikacje na smartfony, należały do pomysłów o wiele mniej kosztochłonnych. Zdarzały się przypadki, w których zespoły projektowe radziły sobie same w szerokim zakresie i nie potrzebowały zlecać żadnych usług wychodzących poza katalog podstawowych, zapewnianych przez Platformę. Nie dotyczyło to jedynie sytuacji pokrywania kosztów usług z własnych środków finansowych, ale także samodzielnego wykonania danej usługi za sprawą posiadania odpowiednich

kompetencji. Rezultatem różnic w zapotrzebowaniu na sfinansowanie usług dla poszczególnych startupów były praktykowane przez inkubatory przesunięcia w budżecie przewidzianym na inkubację jednego startupu. Niewykorzystywane przez firmy środki finansowe przeznaczone były na sfinansowanie usług innych, bardziej tego wymagających zespołów startupowych.

Zaobserwować można zależność między skalą zapotrzebowania na dane usługi, a ich kosztochłonnością. Wydaje się, że te świadczenia, na które było największe zapotrzebowanie były jednocześnie najbardziej kosztochłonne. Skłania to do stwierdzenia, że najbardziej kosztochłonne usługi były prawdopodobnie kluczowe dla rozwoju pomysłu, a możliwość ich dostarczenia była atrakcyjna i przyciągająca pomysłodawców do Platform. O ile pokrycie kosztów wybranych usług podstawowych, takich jak księgowość, czy uczestnictwo w warsztatach tematycznych mniej lub bardziej leży w zasięgu możliwości pomysłodawców, o tyle samodzielne sfinansowanie zaawansowanych usług specjalistycznych pozostaje już poza możliwościami startujących na rynku młodych osób.

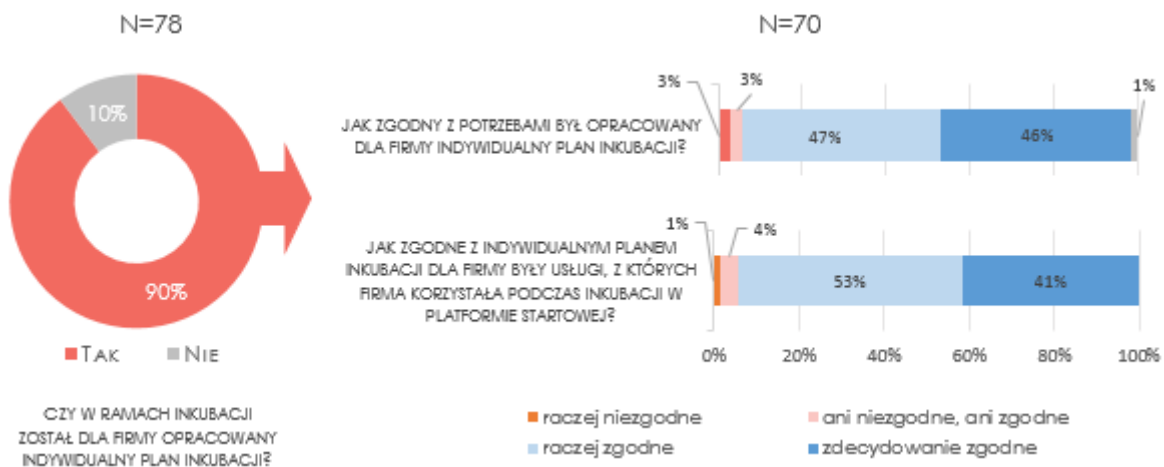
5.6.3 INDYWIDUALNY PROGRAM INKUBACJI

W ramach inkubacji w Platformach startowych pomysłodawcy mieli opracowywany indywidualny program inkubacji. Animatorzy wspomagali startupy w planowaniu indywidualnego zakresu usług głównie poprzez osobę opiekuna, który sporządzał taki plan we współpracy z przydzielonymi mu startupami. Indywidualny program inkubacji uwzględniał specyfikę startupu i jego potrzeby oraz z reguły podlegał modyfikacjom w razie konieczności, zmiany planów rozwoju startupu. Pomysłodawcy niekiedy mieli trudności w skutecznym precyzowaniu i opisywaniu tego, czego potrzebują do rozwoju produktu. Zdarzało się, że nie do końca uświadamiali sobie potrzeby skorzystania z danego typu usług. M.in. dlatego właśnie w tym procesie uczestniczył **opiekun, który wspólnie ze startupem wypracowywał ostateczny kształt programu inkubacji**. Startup i opiekun określali, które usługi są niezbędne dla realizacji celów programu. W przypadku sytuacji, w której pomysłodawcy nie zdawali sobie sprawy, że potrzebują danej usługi, opiekun w toku indywidualnych konsultacji informował ich o tym i proponował skorzystanie z niej.

W procedurę zamawiania tych usług zaangażowani byli specjaliści ds. zamówień publicznych po stronie inkubującego podmiotu. Pomagali oni w ustaleniu odpowiednich kryteriów wyboru wykonawców usług tak, aby dokumentacja przetargowa w jak najbardziej klarowny sposób przedstawiała istotę oraz oczekiwany poziom wykonania usługi, który będzie satysfakcjonujący dla odbiorcy - startupu.

Niemal wszyscy (93 proc.) badani startupowcy uznali, że indywidualny program inkubacji był zgodny z ich potrzebami. Podobnie wysoki odsetek respondentów (94 proc.) zgodził się z twierdzeniem, że usługi, z których korzystali w trakcie inkubacji, były zgodne z opracowanym indywidualnym programem inkubacji.

Wykres 6. Odsetek startupów, dla których został opracowany indywidualny program inkubacji oraz ich rozkład odpowiedzi na temat planu. Badanie CAWI ze startupami.



Powody nieopracowania indywidualnego planu inkubacji wskazywane przez pomysłodawców to szablonowe traktowanie inkubowanych startupów („Plan inkubacji był dla wszystkich taki sam”, „Nie przypominam sobie, aby coś zostało opracowane dla mnie indywidualnie. Przeważnie zostałem traktowany szablonowo.”, „Plan inkubacji przebiegał standardową ścieżką dla wszystkich - nie pamiętam żeby ktoś nam wskazywał możliwość indywidualnego planu inkubacji.”⁵).

W trakcie wywiadów jakościowych niektórzy startupowcy, wyrażali opinie, z których wynikało, że w ostatecznym kształcie program inkubacji nie zawsze do końca odpowiadał zdiagnozowanym przez nich potrzebom. Jednym ze wskazywanych przez startupy powodów były, w ich opinii, ograniczenia budżetowe przypadające na jeden startup. Koszt potrzebnych usług w niektórych przypadkach przewyższał budżet na nie przeznaczony. Środki przeznaczone na usługi podstawowe nie były przez Platformy przesuwane na rzecz pokrycia kosztów usług specjalistycznych. Wprawdzie startup nie musiał korzystać ze wszystkich zapewnionych mu usług podstawowych, niemniej jednak środki finansowe na to przeznaczone nie były przesuwane na inny cel (na poziomie pojedynczych startupów). Dotyczyło to głównie zaawansowanych technologicznie pomysłów.

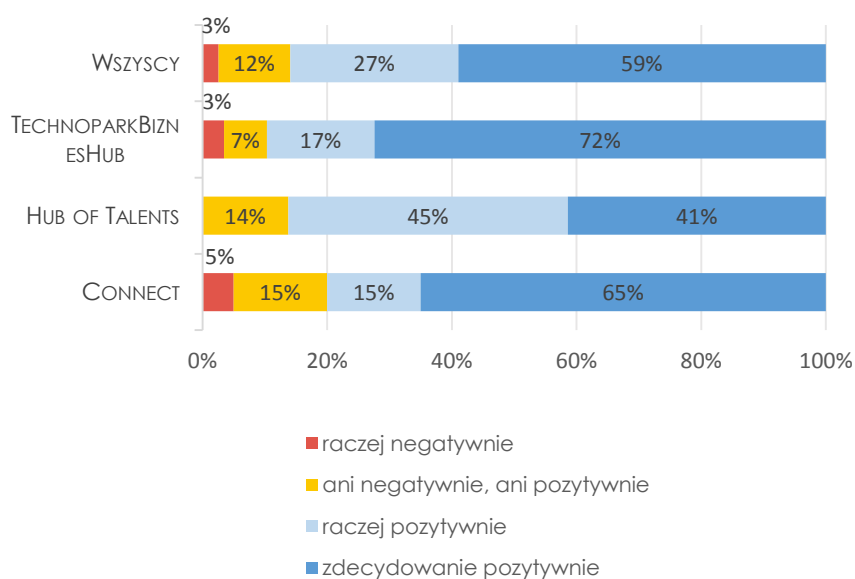
Należy również podkreślić pilotażowy charakter projektu, co oznacza, że animator i partnerzy mimo wcześniejszych doświadczeń musieli zmierzyć się z nowatorskim charakterem

⁵ Odpowiedzi na pytanie: Dlaczego dla Pana(i) firmy nie został opracowany indywidualny plan inkubacji?

przedsięwzięcia i wynikającym z niego sposobem zarządzania całym procesem. Dodatkową trudnością były opóźnienia w harmonogramie inkubacji i kumulacja zlecenia usług specjalistycznych pod koniec trwania projektu, co stanowiło wyzwanie dla efektywnego zarządzania przeznaczoną na inkubacje pulą środków.

5.6.4 WSPÓŁPRACA STARTUPU Z PLATFORMĄ I OPIEKUNAMI

Wykres 7. Ocena zaangażowania zespołu Platformy startowej. Badanie CAWI z startupami, N=78.

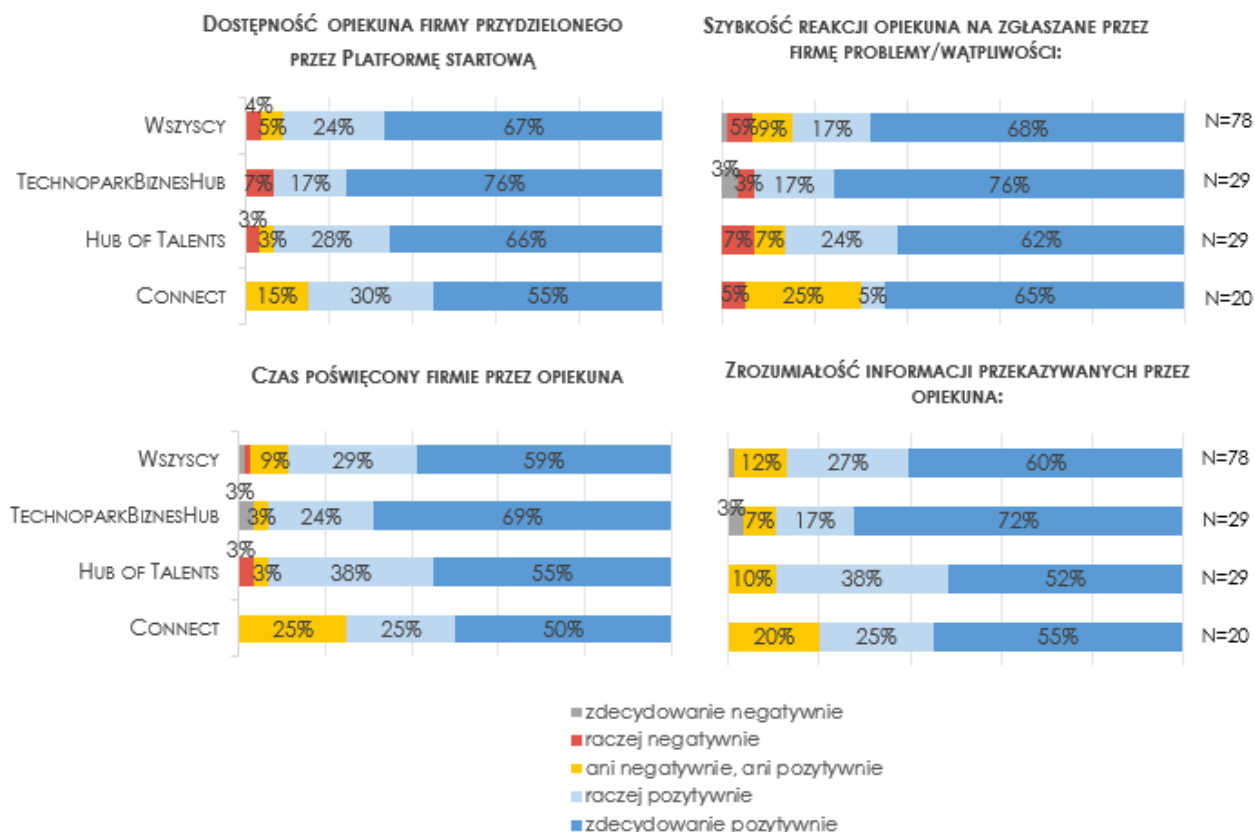


Według opinii samych startupów współpraca z Platformami ogólnie przebiegała pomyślnie. **Zaangażowanie zespołu Platformy startowej ocenione zostało pozytywnie przez blisko 86 proc. startupów biorących udział w badaniu ilościowym.** W podziale na poszczególne Platformy najlepiej pod tym kątem wypadła Platforma TechnoparkBiznesHub – otrzymała blisko 90 proc. pozytywnych ocen w kategorii zaangażowania zespołu. Podkreślić jednak należy, że startupy nie kontaktowały się w sposób regularny z zespołem Platformy, gdyż rolę łącznika między Platformą a startupami pełnił opiekun. Przypadki niezadowolenia ze współpracy z Platformami były raczej incydentalne i nie dotyczyły jednego szczególnego obszaru, który można by wyróżnić.

Praca opiekunów była z kolei jednym z najlepiej ocenianych aspektów programu inkubacyjnego. Respondenci byli zadowoleni zarówno z dostępności przydzielonych im opiekunów, szybkości ich reakcji na zgłaszane problemy/wątpliwości, jak i czas im poświęcony i przystępność przekazywanych informacji. Opiekunowie z ramienia Platformy TechnoparkBiznesHub oraz Hub of Talents byli oceniani nieco lepiej niż opiekunowie z Platformy Connect (por.).

Wykres 8).

Wykres 8. Ocena poszczególnych aspektów współpracy z opiekunami. Badanie CAWI ze startupami.



Uczestnicy wywiadów jakościowych podkreślali szczególne znaczenie roli opiekuna w procesie inkubacyjnym, przy czym część z nich podkreślała wkład merytoryczny opiekuna w rozwój pomysłu biznesowego, a część z nich jedynie funkcję techniczną czy koordynacyjną. Merytoryczna funkcja opiekuna wydaje się być konieczna, wręcz niezbędna, aby z sukcesem poprowadzić inkubację spółki, jako podmiotu, który niejednokrotnie nie miał wcześniej styczności z realiami rynku i potrzebuje „przewodnika”. Z reguły przydzielani startupom opiekunowie dobrze sprawdzali się w tej roli. Badania jakościowe wskazały na zróżnicowane przyczyny zadowolenia startupów ze współpracy z opiekunami. W części przypadków w ocenie respondentów opiekun odciążał zespół od obowiązków biurokratycznych, pilnował terminów szkoleń, pomagał wspólnie dostarczyć kamienie milowe inkubacji w takim czasie, aby możliwe było wystawienie rekomendacji do Poddziałania 1.1.2 POPW. Opiekunowie byli także aktywnie zaangażowani w budowę i weryfikację modelu biznesowego. To, jak zespół startupowy postrzegał rolę opiekuna zależało także od świadomości wagi i korzyści wynikających z samego procesu inkubacji. Te startupy, które skoncentrowane były na jak najszybszym i jak najprostszym uzyskaniu rekomendacji doceniały bardziej „bezproblemowość” procesu inkubacji, z kolei te bardziej zainteresowane maksymalnym udoskonaleniem MVP i modelu biznesowego w toku inkubacji doceniały opiekunów bardziej wymagających.

5.6.5 ZADOWOLENIE Z OTRZYMANYCH USŁUG

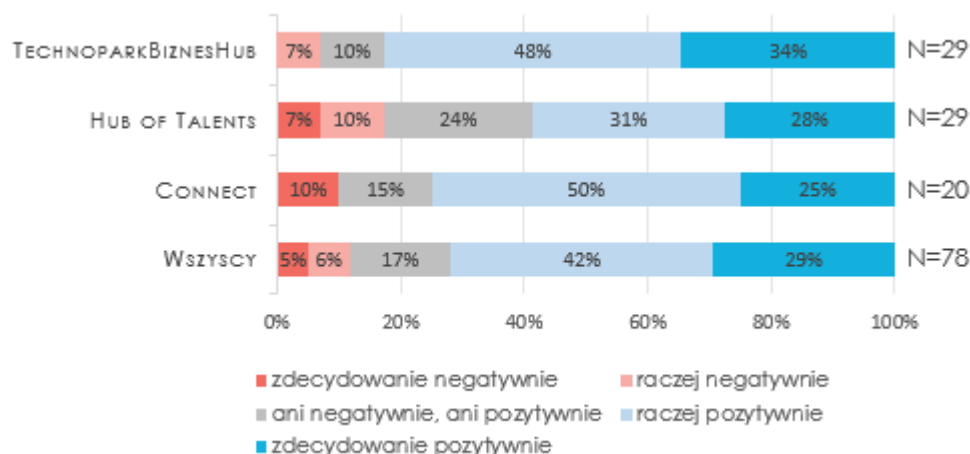
Zdecydowana większość badanych startupów, które zakończyły proces inkubacji (72 proc.) pozytywnie oceniła zakres tematyczny usług, z których można było skorzystać w ramach Platform, przy czym o najwyższym poziomie zadowolenia można mówić w przypadku Platformy TechnoparkBiznesHub (83 proc.), a o najniższym w przypadku Hub of Talents (59 proc.). Interpretacja tych wyników powinna być dokonana z pewną dozą ostrożności wynikającą z faktu niskiej liczebności próby.

Przeprowadzone wywiady jakościowe nie dostarczają jednoznacznej odpowiedzi na to, jaki był poziom zadowolenia z jakości dostarczonych usług, gdyż poszczególne świadczenia różniły się od siebie w wielu aspektach. Z deklaracji Platform startowych wynika, że reklamacje dotyczące świadczonych usług ograniczały się do pojedynczych przypadków. Wszystko zależało w dużej mierze od wyłonionego wykonawcy, ale także motywacji, zaangażowania i wiary w pomysł biznesowy zespołu startupowego. Niektórzy wykonawcy usług sprawdzili się na tyle dobrze, że obie strony zdecydowały o kontynuacji współpracy nawet po zakończeniu inkubacji w ramach prac związanych z dalszym rozwojem działalności biznesowej. Z częścią wykonawców natomiast współpraca nie była wystarczająco satysfakcjonująca. Niektóre dostarczone produkty pomysłodawcy korygowali bądź uzupełniali we własnym zakresie.

Niezadowolenie wzbudzał termin świadczenia usług specjalistycznych. Ich realizacja skumulowała się na koniec okresu inkubacji, przez co mógł ucierpieć aspekt jakości wykonania lub zakres świadczonych usług. Część startupów skorzystała z niektórych usług nich w ograniczonej formie, mimo dostępnego na ten cel budżetu. Uniemożliwił to przede wszystkim pośpiech związany z koniecznością zakończenia procesu inkubacji w przewidywanym terminie. Dostępność wykonawców bywała ograniczona tylko w przypadku niektórych usług specjalistycznych, w przypadku których była ograniczona podaż na krajowym rynku.

Jednocześnie warto zauważyć, że część usług specjalistycznych była dostarczana startupom w formie wystandaryzowanych, „gotowych” świadczeń. Przykładowo, w Platformie TechnoparkBiznesHub 25 z 60 startupów skorzystało z usługi przygotowania biznesplanu na potrzeby modelu biznesowego (wszystkie usługi świadczone na potrzeby danego ośrodka – animatora lub partnerów świadczone były przez jednego wykonawcę za taką samą kwotę dla jednego startupu).

Wykres 9. Ocena zakresu tematycznego usług, z których można było skorzystać w ramach Platformy Startowej. Badanie CAWI wśród startupów.



PRZEKRÓJ OCEN WYBRANYCH USŁUG PODSTAWOWYCH

Szkolenia/warsztaty



Ogólna ocena szkoleń/warsztatów oferowanych w ramach Platform była bardzo dobra, podkreślano ich przydatność, szczególnie z punktu widzenia rozwoju prac nad pomysłem na dalszych etapach. Podkreślano dobre dopasowanie tematyczne szkoleń do potrzeb startupów (szczególnie w zakresie marketingu, zarządzania i ogólnie rozwoju biznesu) oraz dobre przygotowanie merytoryczne prowadzących.

Pojawiły się nieliczne głosy sugerujące, że zakres tematyczny szkoleń był zbyt szeroki w stosunku do czasu na ich realizację, przez co w opinii niektórych uczestników tematy były przedstawione zbyt pobieżnie. Inni z kolei zwracali uwagę na dublowanie się treści szkoleń, a także na nieoptymalne rozłożenie szkoleń w czasie.

Usługi księgowe



Wyniki badania ilościowego startupów i dane dostarczone przed beneficjentów wskazują, że usługa księgowa wykorzystana została na szeroką skalę, jak również doceniona jako jedna z najważniejszych usług zagwarantowanych przez Platformę, a jakość jej świadczenia została oceniona pozytywnie. Niemniej jednak w przypadku niektórych startupów nie była na tyle konieczna, aby znaleźć się w pakiecie wykorzystanych przez nie podstawowych usług. Odnotowano również przypadek niezadowolającego wykonania usług księgowych przez wykonawcę wyłonionego w drodze przetargu przez jednego z Animatorów.

Obsługa w zakresie ochrony własności przemysłowej



Usługa oceniona pozytywnie przez startupy, które z niej skorzystały. Pojawiały się nieliczne uwagi, głównie odnośnie niesatysfakcjonującego zakresu wsparcia, tj. nieudzielenia wystarczających informacji i odesłania do strony internetowej jako źródła wiedzy lub też ograniczenia tej usługi do pomocy w zastrzeżeniu znaku towarowego firmy bez komponentu doradztwa, badania czystości patentowej itp. Nie był to jednak trend powtarzający się w wypowiedziach.

Usługi prawne



Pomysłodawcy z reguły pozytywnie odnosili się do zaoferowanej im obsługi prawnej. Usługi prawnicze w większości były oceniane jako pomocne i profesjonalne, „skrojone na miarę” potrzeb startupów. Aspektem mniej zadowalającym było w niektórych przypadkach niedopasowanie merytoryczne kancelarii do specyfiki obsługiwanych firm. Niemniej jednak badane startupy zdawały sobie sprawę z tego, że do obsługi pewnych projektów niezwykle trudno było znaleźć kancelarię prawniczą wyspecjalizowaną w danym konkretnie obszarze.

Badane startupy były z reguły zgodne co do tego, że proces inkubacji oraz zapewnione w nim usługi w dużym stopniu przyczyniły się do rozwinięcia pomysłu i przygotowania go do wprowadzenia na rynek. Najistotniejsze dla samego rozwoju pomysłu wydawały się być usługi specjalistyczne, przybliżające do powstania MVP. W kontekście prowadzenia firmy natomiast kluczowe w odczuciu respondentów były usługi podstawowe: księgowość, doradztwo podatkowe, porady prawne.

Podsumowując ten wątek, podkreślić należy, że mimo sytuacji, w których startupy nie otrzymywały pewnej usługi, bądź poziom jej wyświadczenia był poniżej ich oczekiwań, to jednak okazywało się to mało znaczące w kontekście **korzyści odniesionych z całego procesu inkubacji. Niezadowolenie z wyświadczonych usług zdarzało się incydentalnie** w każdej z Platform, co nie zmienia faktu, że **finalnie pomysłodawcy byli zgodni co do tego, że wszystko, co składało się na inkubację, w ostateczności przybliżyło ich do opracowania modelu biznesowego, stworzenia prototypu, opracowania minimalnej wersji produktu gotowej do wprowadzenia na rynek.** Bez uczestnictwa w tym procesie większość z nich nie byłaby w stanie pozwolić sobie na samodzielne sfinansowanie procesu inkubacji. Część respondentów przyznawała również, że nie wzięłaby udziału w części szkoleń/eventów służących rozwojowi kompetencji biznesowych. Przyczyną byłby sceptycyzm i niedostrzeganie zalet w podejmowaniu aktywności okołobiznesowych, na pozór nieprowadzących bezpośrednio do rozwoju pomysłu, a finalnie uznanych przez startupy za bardzo wartościowe dla rozwoju ich pomysłu.

W trakcie inkubacji rzucono także światło na pewne ograniczenia lub nowe możliwe ścieżki rozwoju, głównie za sprawą opiekunów. Z perspektywy ich doświadczenia można było weryfikować pewne niesprawdzające się rynkowo założenia, kierować pomysłodawców na „właściwe tory”. Co więcej, w wielu przypadkach **wzbogacona została sieć kontaktów biznesowych, co za założenia powinno znacząco ułatwić startupom dalszy rozwój pomysłu.**

*Myślę, że na pewno zostało zrobione bardzo dużo rzeczy. Nasz pomysł dużo rozwinął się w trakcie tej inkubacji. Także te usługi podstawowe, księgowość, obsługa prawna, od których dużo się nauczyliśmy, co na pewno zaprocentuje w przyszłości. Więc to też jest duży plus. I właśnie gdybyśmy mieli możliwość inaczej przygotować ten prototyp, to myślę że byłoby jeszcze dużo lepiej. No ale i tak mieliśmy okazję po prostu ten prototyp zbudować, została właśnie ta jego budowa sfinansowana. Także też ruszyliśmy z tym do przodu. **Startup***

5.6.6 TRUDNOŚCI W DOSTARCZANIU USŁUG

Trudności, które występowały w świadczeniu usług startupom, były związane głównie z aspektem **procedury zamawiania ich w trybie zamówień publicznych**. Zidentyfikować można główne typy powtarzających się wyzwań, dotyczących głównie (choć nie tylko) usług specjalistycznych:

- ⇒ **Opóźnienia w harmonogramie** – procedura wyboru wykonawcy w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego jest czasochłonna, do tego kolejną trudnością są ewentualnie występujące unieważnienia i ponowne ogłaszanie przetargów, także konieczność zebrania wycen szacunkowych. Zdarzało się, że wykonawcy byli wykluczani z postępowania, wycofywali się ze złożonej oferty bądź też nie dostarczali zamówionych usług w całości. Niefortunne zestawienie kilku takich czynników powodowało, że postępowanie nie zostawało rozstrzygnięte pomyślnie, mimo kilku oferentów biorących w nim udział.

Procedury przetargowe na usługi specjalistyczne trwały zbyt długo w stosunku do czasu potrzebnego na świadczenie tych usług. Z uwagi na pilotażowy charakter projektu było to spore wyzwanie organizacyjne, a opóźnienia wpłynęły znacząco na proces inkubacji. Pomysłodawcy rezygnowali z części usług lub ograniczali je po to, aby wyjść z procesu inkubacji w terminie. Działo się tak szczególnie w przypadku startupów, które najpóźniej dołączyły do Platform. W takich przypadkach firmy były zdane niejako na siebie i starały się dostarczyć sobie dane usługi we własnym zakresie, tj. samodzielnie je sfinansować u prywatnie znalezionej wykonawcy, opracować pewne elementy własnymi siłami (o ile leżało to w kompetencjach wykonawcy) lub skorzystać z innych dostępnych zasobów, np. w rodzinie lub wśród znajomych. Był to problem odnotowywany w wypowiedziach respondentów:

*Musi być wystawiony publicznie przetarg. I to zajmuje tygodnie. A cały proces inkubacji, to jest nie wiem, no 4 miesiące. I nawet żeby stworzyć MVP w tym czasie czy cokolwiek, to było po prostu za mało czasu, żeby wziąć taką usługę. Więc w tym momencie ja wolałem o wiele szybciej wyciągnąć pieniądze z własnej kieszeni i wprowadzić już w tej opcji system testowo. **Startup***

*Tutaj jeszcze nie masz do końca modelu biznesowego przygotowanego, a już musisz przygotować MVP. I to się tak kłóci jedno z drugim. Bo tak naprawdę MVP ma być na samym końcu przygotowany. Ale patrząc na czas, to musisz wszystko jednocześnie robić, bo się nie wyrobisz. Więc usługi specjalistyczne powinny być o wiele szybciej, żeby to jakoś fajnie, sensownie pociągnąć. **Startup***

*Gdy chciałem opuścić proces inkubacji [red. tzn. zakończyć inkubację i aplikować do Poddziałania 1.1.2], nie mogłem ze względu na to, że część z tych usług jeszcze się toczyło. Gdyby mogły rozpocząć się szybciej, powiedzmy w pierwszych tygodniach tego programu, no to oczekując na realizację tych zamówień, można by było rozwijać usługi, nie zostawić tego na koniec. **Startup***

- ⇒ **relatywnie niewielkie zainteresowanie wykonawców składaniem ofert w postępowaniach przetargowych** – niektóre startupy przed ogłoszeniem przetargów, szczególnie na usługi specjalistyczne wymagające zaangażowania technologicznego/inżynierskiego, kontaktowały się z potencjalnymi wykonawcami celem rozeznania rynku i oceny możliwości wykonania pożądanej usługi. Wykonawców mógł zniechęcać **krótki termin wykonania usługi** (wynikający częściowo z procedur wynikających z PZP, częściowo z krótkich okresów inkubacji startupów).

Oprócz trudności z brakiem chęci wykonawców do wzięcia udziału w postępowaniu zdarzały się także sytuacje, w których w ogóle ciężko było znaleźć wykonawcę danej usługi, szczególnie w przypadku pomysłów dotyczących produktów wysoko wyspecjalizowanych. Było to spowodowane obiektywnym deficytem usługodawców o danym profilu na rynku.

- ⇒ **wyzwania związane z zapewnieniem odpowiedniego poziomu jakości usług dostarczonych przez wyłonionego w przetargu wykonawcę** - startupy nie miały wpływu na wybór wykonawcy, który dostarczy im potrzebnych usług. Po pierwsze, zastosowanie procedury PZP w wyborze wykonawcy uniemożliwiało startupom skierowanie zamówienia do wybranego, najbardziej kompetentnego w ich postrzeganiu wykonawcy, co wynika ze specyfiki wydatkowania środków publicznych. Z drugiej zaś strony kryteria wyboru wykonawcy sformułowane w postępowaniu nie zawsze pozwalały odpowiedniego wykonawcę wyłonić. Mimo zastosowania kryteriów, które teoretycznie miały zapewnić jakość usług, w praktyce najczęściej wygrywało kryterium cenowe.

Na przykład komuś zależało, żeby badania były robione przez firmę, która ma doświadczenie w pracy u głuchoniemych. Okazuje się, po różnych interpretacjach

*prawnych, że nie można tak zawęzić. I wygrała firma, która zupełnie źle do tego podeszła, bo nie mogliśmy pewnych obwarowań wpisać w przetargu. **Animator Platformy***

- ⇒ **dylematy dotyczące zakresu informacji na temat inkubowanego pomysłu udostępnianych w dokumentacji przetargowej** – Zbyt ogólne sformułowanie założeń i zaleceń dotyczących wykonania usługi dopasowanej do pomysłu niosło za sobą **ryzyko niedoszacowania kosztu usługi lub niezapewnienia wymaganej jakości** w wyniku niepełnego zrozumienia idei wykonania przez usługodawcę. Z drugiej zaś strony na tyle szczegółowe opisanie pomysłu, aby sprzyjało adekwatnej wycenie i dopasowaniu zakresu usługi, stanowiło **odtajnienie szczegółów innowacyjnego projektu** na rynku. Dla startupów bardziej korzystna w tym aspekcie byłaby procedura, która umożliwi indywidualne rozmowy z wykonawcą na temat usługi, przy zachowaniu zasad pełnej poufności.

Obawy startupów związane z ochroną know-how pojawiały się także po rozstrzygnięciu postępowań. Firmy świadczące usługi startupom były w posiadaniu pewnego zakresu newralgicznych informacji. Obawę pomysłodawców wywoływały sytuacje, w których wykonawca nie wywiązywał się z dostarczenia usługi, a był w posiadaniu ważnej dokumentacji dotyczącej pomysłu. Nasuwało to niepewność co do jego intencji, potencjalnych działań na rzecz konkurencji. Animatorzy Platform dbali o to, żeby w umowach zawarte były odpowiednie klauzule w zakresie ochrony poufności przekazywanych danych, żeby zapewnić ich optymalną ochronę.

5.6.7 REKLAMACJE

W przypadku niewystarczającego poziomu wykonania usługi, lub niewywiązania się przez wykonawcę z umownych zobowiązań, istniała możliwość zgłaszania reklamacji do animatora, który prowadził rejestr usług świadczonych na rzecz startupu. W praktyce niekiedy neutralizowanie skutków niewłaściwie wykonanej usługi było trudne, gdyż zapewnienie innego wykonawcy wiązało się z ustanowieniem kolejnego przetargu i wyłonieniem innego wykonawcy, co biorąc pod uwagę napięty harmonogram, bywało trudne do wykonania. Jednak zdarzały się sytuacje ponownego rozpisania przetargu w celu wyłonienia wykonawcy, który dostarczy usługę, z której nie wywiązał się pierwszy wykonawca.

Z drugiej strony pamiętajmy, że program inkubacji miał jakiś tam okres, w którym mieliśmy się zamknąć. A każda taka zmiana i powiedzmy nie wiem... trafiamy na 3 nierzetelne firmy pod rząd, rozwiązujemy umowę, a to też nie jest takie proste. Podejrzewam żeby Park rozwiązał taką umowę z taką nierzetelną firmą, to za chwilę

oni by się odwoływali, adwokaci i tak dalej... przepychanka. A my tracimy cenny czas. Startup

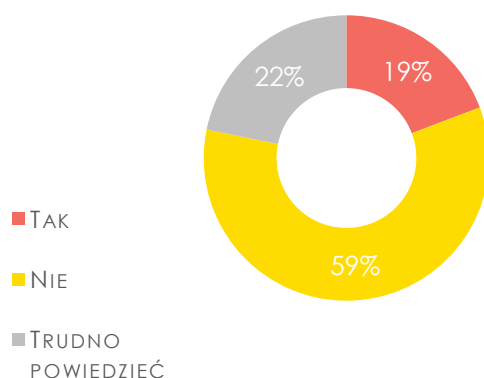
Należy jednak podkreślić, iż w sytuacjach niezadowolenia z poziomu wykonania usługi Platformy podejmowały mniej lub bardziej zdecydowane działania. W przypadku całkowitego niewywiązania się z umowy, Platforma rozwiązywała umowę z wykonawcą (obciążając wykonawcę karami umownymi) i, o ile była jeszcze taka możliwość, rozpisywała kolejny przetarg. W niektórych przypadkach wystarczało swego rodzaju upomnienie ze strony Platformy wystosowane do wykonawcy. Bardziej ograniczone były możliwości w przypadku usług podstawowych świadczonych w sposób ciągły, co nie pozostawałoby bez znaczenia dla startupów, które na okres wyłonienia kolejnego wykonawcy pozostawałyby bez wsparcia prawnego, księgowego, szkoleniowego itd.

Występowały również sytuacje, w których problemy wywołane nieodpowiednim wykonaniem produktu pojawiały się z czasem. Wówczas trudno było reklamować usługę. Tym bardziej, że protokół odbioru podpisany zostaje w momencie odbioru produktu. W tym momencie na reklamację lub poprawę wykonania usługi brakowało już czasu w ramach inkubacji. Pomysłodawcy zgłaszali takie kwestie instytucjom, w których się inkubowały czysto informacyjnie.

5.6.8 MOŻLIWOŚĆ SAMODZIELNEGO FINANSOWANIA INKUBACJI PRZEZ STARTUPY

Jak wynika z danych zgromadzonych od badanych startupów, które zakończyły inkubację, niespełna 1/5 deklaruje, że byłaby w stanie sfinansować procesu inkubacji z własnych środków. Dla zdecydowanej większości z nich (59 proc.) nie byłoby to możliwe.

Wykres 10. Czy, gdyby pomysłodawcy nie wzięli udziału w programie Platformy startowe dla nowych pomysłów, byłiby w stanie sfinansować proces inkubacji firmy z własnych środków? Badanie CAWI ze startupami, N=78.



Badania jakościowe pokazują, że pomysłodawcy nie zawsze w ogóle rozważali opcję samodzielnego finansowania procesu inkubacji. Możliwość uzyskania wsparcia w Platformach startowych była dla nich impulsem do aplikowania i rozpoczęcia działań związanych z rozwojem pomysłu lub alternatywą dla poszukiwania inwestora.

Gotowość do rozważania samodzielnego finansowania pomysłu, jak również z wykorzystaniem różnych opcji finansowania zwrotnego zależała od poziomu rozwinięcia pomysłu. Pomysły, które w momencie zgłoszenia do Platform były „na kartce papieru” siłą rzeczy polegały na finansowaniu z projektu. Zgłoszenia do Platform startowych bardziej zaawansowanych projektów były zazwyczaj poprzedzane rozeznaniem w zakresie możliwości sfinansowania ich realizacji, tj. poszukiwaniem inwestorów, funduszy, pożyczek. Pomysłodawcy poszukiwali także konkretnych możliwości dofinansowania ze środków publicznych. Wówczas pozyskanie informacji o naborze do Platform stawało się atrakcyjną opcją pokrycia kosztów rozwoju pomysłu i rozpoczęcia działalności gospodarczej.

*Sprawdziłem, czy technologicznie to się da zrobić, czy są osoby, które byłyby w stanie się podjąć takich prac, zbadałem te możliwości. Okazało się, że jak najbardziej - jest to możliwe. Ale niestety nie na moją kieszeń, więc zacząłem się rozglądać nad pewnymi dofinansowaniami, pewnymi możliwościami finansowymi na wsparcie takiego startupu i właśnie trafiłem gdzieś na promocję tej Platformy startowej. **Startup***

Zakładając hipotetycznie brak uczestnictwa w projekcie, respondenci wyrażali gotowość do pokrycia kosztów jedynie wybranych elementów inkubacji, tych, które w ich opinii byłyby najbardziej niezbędne. Pomysłodawcy nie włączyliby w takiej sytuacji wszystkich usług, które zostały im zaoferowane. Z części, subiektywnie uznanych za mniej ważne dla rozwoju, startupy zrezygnowałyby. Nie można tu jednoznacznie wskazać na konkretną usługę bądź typ usług, którą znacząca część pomysłodawców chciałaby pominąć. Zależało to od indywidualnych preferencji, kompetencji zespołu oraz specyfiki startupu. Niektóre usługi leżały w zakresie możliwości wewnętrznych zespołu projektowego, wówczas zlecenie ich na zewnątrz na pewno nie byłoby opłacalne dla zespołu.

Pomysłodawcy stwierdzali także, że w sytuacji samodzielnego finansowania procesu inkubacji nie skłaniali się raczej ku zakładaniu spółki z o.o. Ponadto pojawiały się opinie, z których wynikało, że usługi zapewnione w trakcie inkubacji były relatywnie kosztowne, a pomysłodawcy w przypadku samodzielnego finansowania zapłaciliby za nie mniej. Należy jednak podchodzić do tych opinii z dozą ostrożności, gdyż nie wiadomo, na ile tego typu stwierdzenia korespondują z realiami rynku wyznaczającego obowiązujące na nim ceny.

Podkreślić również należy, że zidentyfikowano przypadki, w których **startupy pokrywały koszty niektórych niezbędnych do rozwoju pomysłu usług specjalistycznych**. Wynikało to z opóźnień

w harmonogramie i tym samym konieczności rezygnacji z realizacji usługi specjalistycznej, dla której uruchomienie procedury przetargowej pochłonęłoby zbyt dużo czasu. Samodzielne pokrywanie kosztów wynikało również niekiedy z niezadowolenia z poziomu wykonania tej samej usługi przez wyłonionego w przetargu wykonawcę, sytuacji niezgłoszenia się żadnego potencjalnego wykonawcy w opublikowanym postępowaniu lub też ograniczeń w budżecie przeznaczonym na daną inkubację.

5.7 OCENA JAKOŚCI WNIOSKÓW O DOFINANSOWANIE I POZIOMU ZAINTERESOWANIA WSPARCIEM W RAMACH PODDZIAŁANIA 1.1.2.⁶

5.7.1 KOMERCJALIZACJA INKUBOWANEGO POMYSŁU

Głównym źródłem finansowania komercjalizacji pomysłu opracowanego w ramach inkubacji jest dofinansowanie z Poddziałania 1.1.2 POPW, a także środki własne współników startupów. W znaczącej części przypadków inkubowane startupy złożyły wniosek bądź planują aplikowanie do Poddziałania 1.1.2. Jak wynika z badania CAWI wśród startupów, w dwóch przypadkach startupy nie planowały złożenia wniosków do Poddziałania 1.1.2 POPW. Przyczyną dla której dwaj pomysłodawcy nie planowali składania wniosku do Poddziałania 1.1.2 była opinia, że rozwiązanie nad którym pracowali nie przyniosło oczekiwanych rezultatów oraz że pojawiły się problemy w zakresie zespołu. Z badania ankietowego startupów wynika także, że jedynie 17% badanych posiada alternatywne źródło finansowania w stosunku do Poddziałania 1.1.2. POPW. Najczęściej wskazywanymi źródłami były: inwestorzy prywatni, aniołowie biznesu, kredyty oraz środki prywatne. 56% badanych nie wie jeszcze, czy będzie miało jakąś alternatywę do Poddziałania 1.1.2. POPW, a 27% procent nie posiadało żadnego alternatywnego źródła finansowania dla swoich pomysłów. Dane potwierdzają tezę dużej koncentracji Platform na inkubacji projektów wyłącznie pod dotację udzielaną przez PARP. Wskazuje to na słaby punkt w ekosystemach, w których brakuje dostępu do funduszy typu seed capital czy aniołów biznesu, dlatego też rekomendujemy pracowanie koncepcji i położenie większego nacisku na podejmowanie przez beneficjentów faktycznych działań wspomagających startupy w pozyskiwaniu źródeł finansowania działalności po zakończeniu procesu inkubacji, zarówno w wymiarze networkingu, jak i działań edukacyjnych.

W Poddziałaniu 1.1.2 POPW zdecydowana większość projektów oszacowana była na wartość maksymalną tj. 800 000 tys. zł dofinansowania. Może się okazać, że koszty wielu projektów w Poddziałaniu 1.1.2 zostały przeszacowane, a udzielanie jednorazowej dotacji w wysokości

⁶ Analizie podlegały projekty złożone i ocenione w rundach naboru od VI do X włącznie. We wcześniejszych rundach naboru wnioski nie zostały złożone.

maksymalnej w przypadku braku opłacalnego wdrożenia może przyczynić się do nieefektywnej alokacji środków finansowych. Rynek prywatny finansowania innowacyjnych przedsięwzięć cechuje się finansowaniem etapowym, uzależnionym od uzyskiwanych efektów.

5.7.2 WSKAŹNIK SUKCESU INKUBACJI

Kluczowym wskaźnikiem jakości pomysłu, a co za tym idzie skuteczności procesu inkubacji, była pozytywna ocena projektu w ramach Poddziałania 1.1.2. POPW. Na chwilę obecną pełna ocena pilotażu nie jest możliwa, gdyż nadal trwają naboru do Poddziałania 1.1.2 POPW. Na dzień 26.06.2017 zakończona została ocena projektów w dziesiątym etapie naboru, co dało łącznie 51 projektów poddanych analizie. W ramach projektu pilotażowego Platformy wydały łącznie 199 rekomendacji uprawniających do aplikowania o wsparcie do 1.1.2. POPW, co stanowi blisko 95% wskaźnik skuteczności procesu inkubacji. Wskaźnik skuteczności inkubacji mierzony pozytywną oceną i dofinansowaniem projektu w Poddziałaniu 1.1.2. POPW jest na znacznie niższym poziomie i wynosi 57%, co świadczy o dobrze dobranej propozycji wskaźników na poziomie Poddziałania.

Głównymi powodami odrzucenia wniosków o dofinansowanie na etapie Poddziałania 1.1.2 POPW była niewystarczająca jakość modelu biznesowego, wynikająca z niskich przewag konkurencyjnych rozwiązania będącego przedmiotem wniosku. Na 51 projektów, które zostały poddane badaniu 23, czyli 45% nie uzyskało minimum punktowego w kategorii „Jakościowa ocena modelu biznesowego”, natomiast 14% ocenionych projektów uzyskało najwyższe, ale nie maksymalne noty w tej kategorii (8 i 9 na 10 punktów).

Biorąc pod uwagę, że w ocenie ekspertów PARP najłagodniejszymi stronami projektów aplikujących do Poddziałania 1.1.2 jest sam potencjał innowacyjny rozwiązania, a co za tym idzie słaba jakość modelu biznesowego, można wysnuć wniosek, iż część projektów nie powinna uzyskać rekomendacji od Platformy startowej, a w części przypadków inkubacja powinna zostać zakończona wcześniej. Mowa tu o projektach, które nie uzyskały minimum punktowego na etapie oceny jakościowej modelu biznesowego, czyli 45% badanej próbki projektów. Rolą inkubacji bowiem było, poza wypracowaniem wstępnego MVP, także weryfikacja jakości modelu biznesowego – do czego miały służyć metodyki wskazane w dokumentacji konkursowej w ramach 1.1.1. POPW. Procesy inkubacji były w części przypadków skoncentrowane raczej na weryfikacji kamieni milowych na zasadzie zrealizowano-nie zrealizowano, a w mniejszym stopniu na jakości, obiektywności i merytorycznej weryfikacji.

Inkubacja w Platformach startowych skierowana jest do innowacyjnych pomysłów na najwcześniejszej fazie rozwoju, które obarczone są znacznymi ryzykami. Poddziałanie 1.1.2 POPW stanowi de facto dalszą weryfikację zasadności rynkowej innowacyjnego produktu/usługi. W Poddziałaniu 1.1.2 POPW zdecydowana większość projektów oszacowana

była na wartość maksymalną tj. 800 000 tys. zł dofinansowania. Może się okazać, że koszty wielu projektów w Poddziałaniu 1.1.2 zostały przeszacowane, a udzielanie jednorazowej dotacji w wysokości maksymalnej w przypadku braku opłacalnego wdrożenia może przyczynić się do nieefektywnej alokacji środków finansowych. Rynek prywatny finansowania innowacyjnych przedsięwzięć cechuje się finansowaniem etapowym, uzależnionym od uzyskiwanych efektów

5.7.3 INNOWACYJNOŚĆ PROJEKTÓW W PODDZIAŁANIU 1.1.2 POPW

Ocena stopnia innowacyjności w Poddziałaniu 1.1.2 prowadzona była przez ekspertów zewnętrznych PARP. Ocena dokonywana była w podziale na skalę krajową – 1 punkt oraz europejską – 4 punkty. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami PARP oraz ekspertami oceniającymi projekty zabrakło w systemie oceny 1.1.2 oceny równej 0 punktów. Zdarzały się bowiem przypadki, że czas od momentu wejścia projektu do Platformy do momentu oceny był na tyle długi, że rozwiązanie zdezaktualizowało się. W części rekomendacji opiekunowie projektów wskazywali, iż rozwiązanie będące przedmiotem inkubacji jest innowacyjne na skalę co najmniej europejską, natomiast komisja oceniająca projekty aplikujące do Poddziałania 1.1.2, weryfikując tę informację obniżała zasięg geograficzny innowacji, określając jej skalę na krajową. Przedstawiciele Platform Startowych tłumaczyli najczęściej tę rozbieżność długim czasem, jaki upłynął od zgłoszenia pomysłodawcy do Platformy do momentu oceny w ramach Poddziałania 1.1.2. POPW (do 12 miesięcy), jednakże w praktyce rekomendacja Platform była wystawiana na koniec procesu inkubacji, a jej ważność wynosiła 3 miesiące. Oczywiście wiele branż, w których działają funkcjonujące w ramach Platform startupy jest bardzo dynamicznych i część pomysłów mogła się „zdezaktualizować” w ciągu tego czasu, to jednak w połączeniu z niską oceną jakościową modelu biznesowego można wysnuć wniosek, że w niektórych przypadkach proces inkubacji w niewystarczającym stopniu skoncentrowany został na weryfikacji otoczenia konkurencyjnego na wyjściu startupu z Platformy. Rekomendujemy położenie większego nacisku na ten aspekt w kolejnych edycjach Platform Startowych.

Prawie połowa projektów z Poddziałania 1.1.2 POPW, które zostały ocenione przez PARP w pierwszych 10 rundach naboru cechowała się innowacyjnością na poziomie ponad krajowym.

W części przypadków mimo niższej oceny innowacyjności (1 punkt) zespoły startupowe uzyskiwały dofinansowanie z Poddziałania 1.1.2. POPW, w szczególności w sytuacji, kiedy relatywnie wysoko został oceniony model biznesowy (min. 6 punktów).

Kryteria wyboru projektów w Poddziałaniu 1.1.2. POPW były ze sobą powiązane tj. innowacyjność rozwiązania rzutowała w dalszej kolejności na jakość modelu biznesowego,

w szczególności propozycję wartości, co pozwalało PARP zachować kontrolę nad jakością dofinansowanych projektów. Zdarzało się także tak, że innowacyjność została oceniona na maksymalną liczbę punktów, natomiast model biznesowy okazywał się niedopracowany i uzyskiwał na tyle niskie noty (2-3 punkty na 10 możliwych), że projekt nie został rekomendowany do wsparcia, nawet jeśli również w kategorii „Zespół” projekt uzyskiwał maksymalne noty.

Analiza kart ocen wykazuje, że uzasadnienie oceny w kategorii innowacyjność odwołuje się głównie do tego, co opiekun startupu napisał w rekomendacji oraz tego, co wnioskodawca napisał we wniosku aplikacyjnym, a także jakie treści merytoryczne zaprezentował podczas panelu ekspertów. Podczas gdy ocena jakości modelu biznesowego dokonywana jest w sposób odmienny, stricte ekspercki wraz ze wskazaniem słabych punktów modelu i zaprezentowaniem zewnętrznego spojrzenia i opinii bazujących na doświadczeniu i wiedzy ekspertów. Warto w przyszłej edycji, przy okazji wprowadzenia punktacji od 0 do 4 w ocenie innowacyjności, dokonywać powtórnej eksperckiej oceny innowacyjności.

5.7.4 WSPÓŁPRACA POMIĘDZY PLATFORMAMI A STARTUPAMI – BENEFICJENTAMI 1.1.2 POPW

Startupy po zakończeniu inkubacji w ramach Poddziałania 1.1.1 POPW korzystały głównie z usług związanych z zapewnieniem powierzchni biurowej, a w szczególności z wirtualnych adresów. Jednakże należy mieć na uwadze, że w czasie realizacji badania relatywnie niewielka liczba startupów była już beneficjentami 1.1.2. POPW, wobec czego płaszczyzny i zakres współpracy powinny być zbadane w perspektywie kolejnych kilkunastu miesięcy (np. w ramach monitorowania losów startupów przez Platformy, do czego, zgodnie z wnioskami o dofinansowanie są zobowiązane po zakończeniu inkubacji startupów).

5.7.5 SPECJALIZACJE BENEFICJENTÓW 1.1.2 POPW

Największy udział wspartych w pierwszych 10 rundach naboru do Poddziałania 1.1.2 POPW startupów skoncentrowanych jest na branży ICT – 65 % badanej populacji wnioskodawców rekomendowanych do dofinansowania, natomiast 25% zostało zakwalifikowanych do sektora produkcji maszyn i urządzeń, pojawiają się także startupy z obszaru medycyny, zdrowia czy spożywczego. Wszystkie rekomendowane do dofinansowania wpisują się w katalog regionalnych inteligentnych specjalizacji wspólnych dla co najmniej dwóch województw Polski Wschodniej.

6. TABELA REKOMENDACJI