

Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego inno_LAB Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów

Raport końcowy



Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego
z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego



Zamawiający:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Wykonawca - konsorcjum:

IDEA Instytut Sp. z o.o.

biuro@ideainstytut.eu

www.ideainstytut.eu

Fundacja Idea Rozwoju

biuro@ideaorg.eu

www.ideaorg.eu

Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych

ceapp@uj.edu.pl

www.ceapp.uj.edu.pl

Spis treści

1.	WPROWADZENIE	5
2.	KONCEPCJA BADANIA	5
2.1.	CEL BADANIA.....	5
2.2.	PODEJŚCIE METODOLOGICZNE.....	6
3.	ZAŁOŻENIA PROGRAMU INNO_LAB	7
3.1.	OPIS TEORII ZMIANY CAŁEGO DZIAŁANIA I POWIĄZAŃ POMIĘDZY KOMPONENTAMI.....	7
3.2.	OPIS TEORII ZMIANY KOMPONENTU A: LABORATORIUM.....	13
3.3.	OPIS TEORII ZMIANY KOMPONENTU B: ANIMACJA	17
4.	REALIZACJA ZAŁOŻEŃ PROGRAMU NA POZIOMIE CAŁEGO DZIAŁANIA	19
4.1.	WERYFIKACJA TEORII ZMIANY	19
4.2.	PODSUMOWANIE REALIZACJI DZIAŁANIA	38
5.	REALIZACJA ZAŁOŻEŃ PROGRAMU NA POZIOMIE POSZCZEGÓLNYCH AKTYWNOŚCI	44
5.1.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI SCALE UP	44
5.2.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI SEAL OF EXCELLENCE.....	64
5.3.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI GRANTY NA DIZAJN	70
5.4.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI POLAND PRIZE.....	80
5.5.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI ELECTRO SCALE UP.....	93
5.6.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI DOBRY POMYSŁ.....	103
5.7.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI KONKURS POLSKI PRODUKT PRZYSZŁOŚCI.....	110
5.8.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI CONNECT & SCALE UP	117
5.9.	SKUTECZNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI GOV_LAB	123
5.10.	PROJEKTY AKTYWNOŚCI ZAPLANOWANYCH DO WDROŻENIA W RAMACH INNO_LAB	132
5.11.	PROJEKT AKTYWNOŚCI WDRAŻANYCH ZE ŚRODKÓW INNYCH NIŻ INNO_LAB	139
6.	PORÓWNANIE SKUTECZNOŚCI AKTYWNOŚĆ I JEJ PRZYCZYN	150
6.1.	ETAPY ANALIZY	150
6.2.	ZASTRZEŻENIA	151
6.3.	SKUTECZNOŚĆ AKTYWNOŚCI	152
6.4.	CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SKUTECZNOŚĆ	153
7.	WNIOSKI I REKOMENDACJE	156

SKRÓTY I POJĘCIA STOSOWANE W RAPORCIE

ADZ – analiza danych zastanych

B+R+I – badania, rozwój i innowacje

BI – *Barometr Innowacyjności* - badanie, którego celem jest poznanie opinii beneficjentów na temat zmian, jakie zachodzą w ich firmach pod wpływem inwestycji współfinansowanych z wybranych działań POIR oraz POPW. Pełna nazwa projektu: *BAROMETR INNOWACYJNOŚCI - realizacja ewaluacji on-going wsparcia przedsiębiorstw POIR i POPW*

CAWI – ankieta internetowa

CTT – centrum transferu technologii

DAS – Departament Analiz i Strategii PARP

DP – Duże Przedsiębiorstwo

DRS – Departament Rozwoju Startupów PARP

IDI – indywidualny wywiad pogłębiony

IOB – instytucja otoczenia biznesu

IZ POIR – Instytucja Zarządzająca POIR

JST – jednostka samorządu terytorialnego

KPRM – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

MNiSW – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

MPiT – Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii; 15 listopada 2019, MPiT został przekształcony w Ministerstwo Rozwoju

NCBR – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

NSI – Narodowy System Innowacji

Operator (akcelerator) - podmiot działający na rzecz rozwoju gospodarczego, w szczególności poprzez oferowanie uczestnikom aktywności dedykowanych programów opartych m.in. na wsparciu doradczym i mentorskim

PA – program akcelacyjny

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PCP/PPI – Przedkomercyjne zamówienia publiczne i zamówienia publiczne na innowacyjne rozwiązania

PFR – Polski Fundusz Rozwoju

POIR - Programem Operacyjnym Inteligentny Rozwój

POPW – Program Operacyjny Polska Wschodnia

POWER – Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój

QCA – jakościowa analiza porównawcza

SU – startup

VC - venture capital

Zespół projektowy inno_Lab - Zespół funkcjonujący w ramach Działu Analiz i Strategii PARP, który odpowiedzialny jest m.in. za projektowanie nowych instrumentów wsparcia w ramach projektu inno_LAB

1. Wprowadzenie

Prezentowany raport jest efektem prac nad oceną ewaluacyjną skuteczności i użyteczności projektu pozakonkursowego inno_Lab „Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów” w połowie okresu jego wdrażania. Badanie jest częścią oceny efektów Programu Pomocowego wdrażanego przez PARP w ramach PO IR. Raport składa się z następujących części:

Koncepcja badania – przedstawia cele badania oraz metody i techniki badawcze zastosowane w ramach procesu badawczego;

Założenia programu inno_LAB – część poświęcona analizie pierwotnych założeń całego programu oraz jego dwóch komponentów: Laboratorium i Animacja;

Realizacja założeń programu na poziomie całego działania – ocena skuteczności i użyteczności całego programu inno_LAB, polegająca na weryfikacji logiki interwencji jego dwóch komponentów;

Realizacja założeń programu na poziomie poszczególnych aktywności – ocena skuteczności i użyteczności poszczególnych aktywności wdrażanych w ramach programu;

Konfiguracje czynników warunkujących skuteczność wybranych aktywności – podsumowanie porównania skuteczności poszczególnych aktywności i czynników na nią wpływających.

2. Koncepcja badania

2.1. Cel badania

Ewaluacja mid – term projektu pozakonkursowego „Inno_Lab. Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów” ma za zadanie ocenę trafności modelu realizacji projektu oraz rzeczywistej użyteczności zarówno projektu jak i poszczególnych, realizowanych w jego ramach aktywności. Cel główny badania został osiągnięty przez realizację dwóch celów szczegółowych:

- ocenę skuteczności projektu, rozumianej jako możliwość osiągnięcia założonych celów poprzez wykorzystanie założonych metod i zasobów;
- ocenę użyteczności projektu, tożsamej z całością rzeczywistych efektów wywołanych przez interwencję (zarówno tych planowanych jak i nieplanowanych).

Należy pamiętać, że poniższe badanie dotyczy ewaluacji mid – term, a zatem oceny efektów śródk okresowych. Jego celem jest wypracowanie rekomendacji, które nie będą dotyczyć całości interwencji, a jedynie dotychczas wdrożonych działań i osiągniętych efektów. Mogą one stanowić podstawę do modyfikacji założeń projektu lub sposobu jego wdrażania.

2.2. Podejście metodologiczne

Metodami badawczymi wykorzystanymi w ramach realizacji projektu są: analiza danych zastanych, wywiady pogłębione, badanie ilościowe oraz porównawcza analiza przypadków. Każda z tych metod posłużyła realizacji innych celów badawczych.

Należy zaznaczyć, że czas zbierania danych przypadł na okres lipiec – październik 2019. Prezentowane rezultaty oraz wyciągane wnioski zostały oparte na informacjach aktualnych na ten moment wdrażania projektu.

Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych została wykorzystana do realizacji trzech nadrzędnych celów:

- odtworzenia logik interwencji, zarówno na poziomie całego projektu jak i poszczególnych aktywności;
- zasilenia informacyjnie procesu przygotowania narzędzi dla badań pierwotnych (scenariuszy wywiadów oraz kwestionariuszy ankiety CAWI);
- oceny skuteczności działania i poszczególnych aktywności na podstawie danych dot. założeń o rodzaju i wielkości efektów, które zostaną wygenerowane w ramach interwencji, a także (obok CAWI) danych dot. rzeczywistych wartości efektów uzyskanych w poszczególnych aktywnościach (dokumentacja składana przez beneficjentów np. raporty z realizacji, wnioski o płatność itp.)

Przedmiotem analizy były różnorodne zasoby informacyjne, dostępne na etapie początkowym procesu badawczego i stopniowo uzupełniane (analizowane) w całym okresie jej trwania.

Badania jakościowe

Wywiady pogłębione zostały wykorzystane do:

- odtworzenia logiki interwencji, a więc odkrycia mechanizmów i modeli myślowych, które decydują o rzeczywistym przebiegu działań pomocowych. W tym celu pogłębione wywiady indywidualne zostały przeprowadzone z kadrą MPiT/PARP, co pozwoliło na uzupełnienie oficjalnej teorii programu (wynikającej z dokumentacji strategicznej) o perspektywę realizatorów. Dopiero te dwa elementy łącznie dostarczają pełnego obrazu logiki interwencji.
- odtworzenia faktycznie realizowanej logiki interwencji, która nie musi się doskonale pokrywać z logiką zapisaną w strategicznej dokumentacji. W tym celu przeprowadzone zostały wywiady m.in. z kadrą zarządzającą poszczególnymi aktywnościami w ramach Inno_LAB.
- weryfikacji logiki interwencji, w zakresie analizy spełnienia założeń warunkujących skuteczność analizowanych działań (związków przyczynowo-skutkowych). Do

realizacji tego celu wykorzystane zostały wywiady z ww. kadrami oraz wywiady z grantobiorcami.

- uzyskania odpowiedzi o użyteczność inno_LAB, poprzez zidentyfikowanie wachlarza efektów, które wystąpiły – pośrednio lub bezpośrednio – w wyniku realizowanych działań. W wywiadach zidentyfikowane zostały zarówno efekty pozytywne zamierzone, jak i niezamierzone oraz efekty negatywne.

Przeprowadzono 13 wywiadów z reprezentantami PARP/ MPiT, 15 wywiadów z operatorami wsparcia oraz 35 wywiadów z użytkownikami końcowymi.

Badania ilościowe

Z punktu widzenia ewaluacji interwencji kluczowe są zarówno efekty, czyli zmiany wywołane w wyniku interwencji, jak i czynniki warunkujące ich wystąpienie. Pytania w kwestionariuszu ilościowym zostały podporządkowane możliwości weryfikacji relacji i efektów zidentyfikowanych w ramach etapu odtwarzania logiki interwencji (z wykorzystaniem ADZ i IDI). Ich wyniki posłużyły do weryfikacji założonej teorii zmiany.

Porównawcza analiza przypadków

Jakościowa analiza porównawcza (ang. *Qualitative Comparative Analysis*, dalej QCA) jest stosunkowo nową metodą badawczą. Jest ona z sukcesem wykorzystywana w badaniach ewaluacyjnych - pozwala przezwyciężyć ograniczenia zwykłych, jakościowych analiz przypadków poprzez rygorystyczne podejście do ich porównywania. Dzięki temu bardziej uprawnione jest generalizowanie wniosków z badań. W niniejszym badaniu metoda została wykorzystana by odpowiedzieć na dodatkowe pytanie badawcze: Jakie są najważniejsze konfiguracje czynników różnicujących skuteczność poszczególnych rozwiązań? W jej ramach przeprowadzono warsztat porównawczy z przedstawicielami PARP i MPiT.

3. Założenia programu inno_LAB

3.1. Opis teorii zmiany całego działania i powiązań pomiędzy komponentami

3.1.1. Schemat logiki interwencji

Celem Poddziałania 2.4.1 PO IR jest stworzenie nowego efektywnego sposobu rozwoju innowacji w Polsce przy wsparciu środków publicznych. Projekt jest odpowiedzią na problem niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw, a także nadmiernego rozproszenia działań proinnowacyjnych różnych uczestników rynku (przedsiębiorców, przedstawicieli sektora nauki, administracji publicznej, instytucji otoczenia biznesu, partnerów społeczno-gospodarczych i innych organizacji). Uznano, że dotychczasowe narzędzia ukierunkowane na minimalizowanie wymienionych wyżej problemów wyczerpały swój potencjał i konieczne jest wypracowanie nowych, bardziej efektywnych i skutecznych, instrumentów wspierania rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw.

Zaprojektowane wsparcie przebiega dwutorowo i prowadzi do realizacji dwóch celów operacyjnych:

1. wzmocnienie skuteczności i efektywności publicznych instrumentów wsparcia na B+R+I (cel operacyjny 1)
2. wyższa skuteczność Narodowego Systemu Innowacji (NSI) (cel operacyjny 2).

W ramach Projektu planowane jest przeprowadzenie 16 testów i pilotaży. W poniższej tabeli przedstawiono najważniejsze, ogólne parametry Poddziałania 2.4.1.

Schemat 1: Główne założenia działania 2.4.1 PO IR

alokacja	44 380 565 EUR
koszty kwalifikowalne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koszty związane z zarządzaniem projektem ▪ koszty związane z realizacją badań i analiz ▪ koszty związane z organizacją testów i pilotaży nowych instrumentów ▪ koszty związane z animacją i integracją NSI
maksymalny poziom dofinansowania	80% koperta Mazowiecka i 85% koperta 15 pozostałych województw
beneficjent	Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (projekt realizowany w formule partnerstwa) z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości
odbiorcy ostateczni	Przedsiębiorstwa, jednostki naukowe, naukowcy, studenci, instytucje otoczenia biznesu, partnerzy społeczno – gospodarczy, administracja publiczna
typ projektu	Projekt pozakonkursowy obejmujący: analizy i badania; testy i pilotaże instrumentów wsparcia (konkursowe); działania animacyjne i integrujące narodowy system wsparcia (w tym konkursowe)
cel szczegółowy PO IR	Głównym celem poddziałania jest tworzenie i testowanie nowych narzędzi wsparcia innowacyjności oraz integrowanie przedstawicieli nauki, biznesu, instytucji otoczenia biznesu, partnerów społeczno-gospodarczych i administracji funkcjonujących w narodowym systemie innowacji (NSI) na rzecz rozwoju innowacyjności na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie SZOOP PO IR

Powyższe, znajduje to swoje odzwierciedlenie w dwóch komponentach:

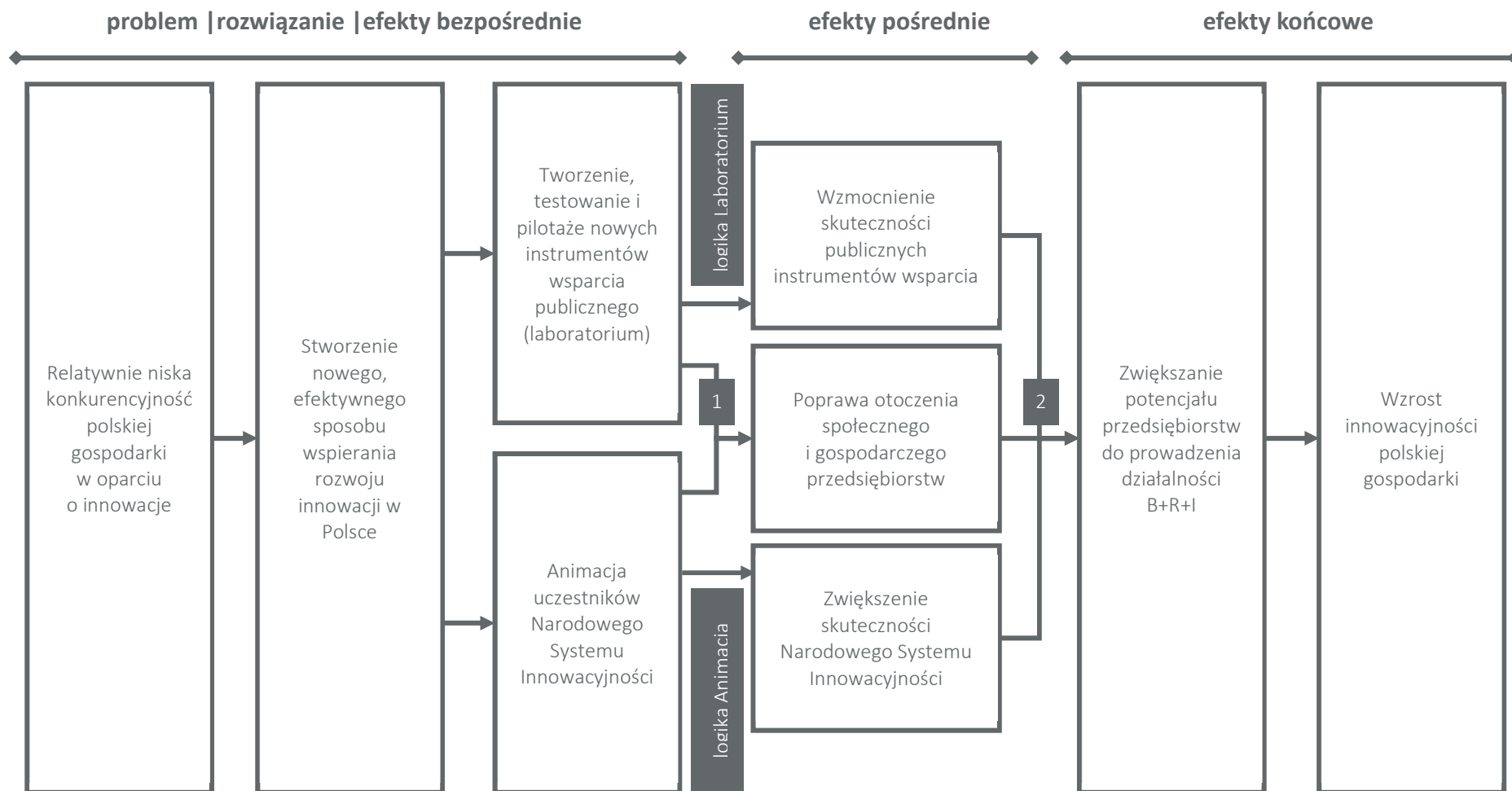
A: Laboratorium;

B: Animacja.

Obydwa są ze sobą ściśle powiązane oraz podporządkowane celowi głównemu, jakim jest zwiększenie potencjału polskich przedsiębiorstw, a tym samym wzrost innowacyjności polskiej gospodarki. Szczegółowe efekty planowane do osiągnięcia w poszczególnych częściach projektu zaprezentowane zostały na schemacie szczegółowych logik. Poniższy

schemat jest ramową prezentacją długoterminowych efektów projektu, w którą wpisane zostały bloki obydwu komponentów.

Schemat 2: Logika interwencji całego projektu inno_LAB



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów programowych

3.1.2. Kluczowe założenia warunkujące skuteczność interwencji

Nr	element logiki interwencji	opis założeń interwencji
logika Laboratorium	Tworzenie i pilotowanie nowych instrumentów wsparcia prowadzi do poprawy skuteczności publicznych instrumentów wsparcia w obszarze innowacyjności	<p>Działanie zakłada stworzenie uczącego się systemu wsparcia, który będzie reagował na potrzeby interesariuszy i w ramach którego możliwym będzie szybkie testowanie rozwiązań, które w kolejnym kroku miałyby zostać skalowane w kontekście regionalnym lub krajowym. Badanie skuteczności pilotaży przed wdrożeniem ich na szeroką skalę pozwala uczyć się na własnych błędach i poprawiać sposób działania całego systemu.</p> <p>Uczenie się systemu wspierania innowacyjności wymaga spełnienia co najmniej dwóch warunków:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dostarczania odpowiedniej i aktualnej wiedzy zasilającej jego funkcjonowanie i wyznaczającej kierunki modyfikacji, 2. zapewnienia takiego poziomu elastyczności mechanizmu wsparcia, który umożliwi dopasowanie poszczególnych instrumentów do zidentyfikowanych potrzeb.
logika Animacja	Animacja członków NSI prowadzi do zwiększenia skuteczności NSI	<p>Zakłada się, że kontakty zdobyte przez poszczególnych członków NSI, wsparte przez wypracowane kanały kontaktu, przyczynią się do budowania trwałych sieci relacji. Osiągnięcie tego celu będzie realizowane poprzez cykle działań animacyjnych, które mają motywować członków NSI do większej otwartości, budowania wzajemnego zaufania oraz kreatywności. Animacje mają więc kształtować postawy oraz zwiększać wiedzę. Tak zbudowana sieć powiązań będzie zachęcać do włączania się kolejnych jednostek, wspierać poczucie zaufania oraz zachęcać do zaangażowania się w rozwiązywanie problemów całego systemu.</p> <p>Aby to było możliwe, koniecznym jest zapewnienie bogatej oferty skierowanej do szerokiego grona odbiorców, dostosowanej do ich potrzeb i odpowiednio rozpropagowanej.</p>
1	Komponent A i B projektu przyczynią się do poprawy otoczenia społecznego i gospodarczego przedsiębiorstw	<p>Mocniejsze zaangażowanie członków NSI w jego działalność, wsparte wiedzą i doświadczeniem zdobytym podczas realizacji pilotaży, tworzy korzystne otoczenie społeczne i gospodarcze dla wdrażania nowych instrumentów oraz podejmowania nowych inicjatyw. Wyższy poziom współpracy oraz kumulowanie i wymiana wiedzy w jego ramach będzie prowadzić do ograniczania barier o charakterze systemowym np. niewystarczającej koordynacji działań i</p>

instrumentów wsparcia (na szczeblu krajowym i regionalnym), zbyt szeroko zdefiniowanych priorytetów w obszarach B+R+I, a także niewystarczającego rozpropagowaniu wiedzy nt. wielu mechanizmów wsparcia.

2

Wzmocniony system wsparcia innowacyjności, działający w sprzyjającym otoczeniu gospodarczym i przy trwałej współpracy członków NSI, podniesie potencjał przedsiębiorstw do podejmowania działalności B+R, a co za tym idzie podniesie innowacyjność polskiej gospodarki

Efekty działania mogą mieć charakter długotrwały, wychodzący dużo dalej niż pole jego realizacji. Wypracowany system wsparcia przy zaangażowaniu członków NSI ma potencjał do budowania trwałej zmiany w sposobie projektowania i wdrażania instrumentów, zwiększając potencjał przedsiębiorstw i podnosząc innowacyjność polskiej gospodarki.

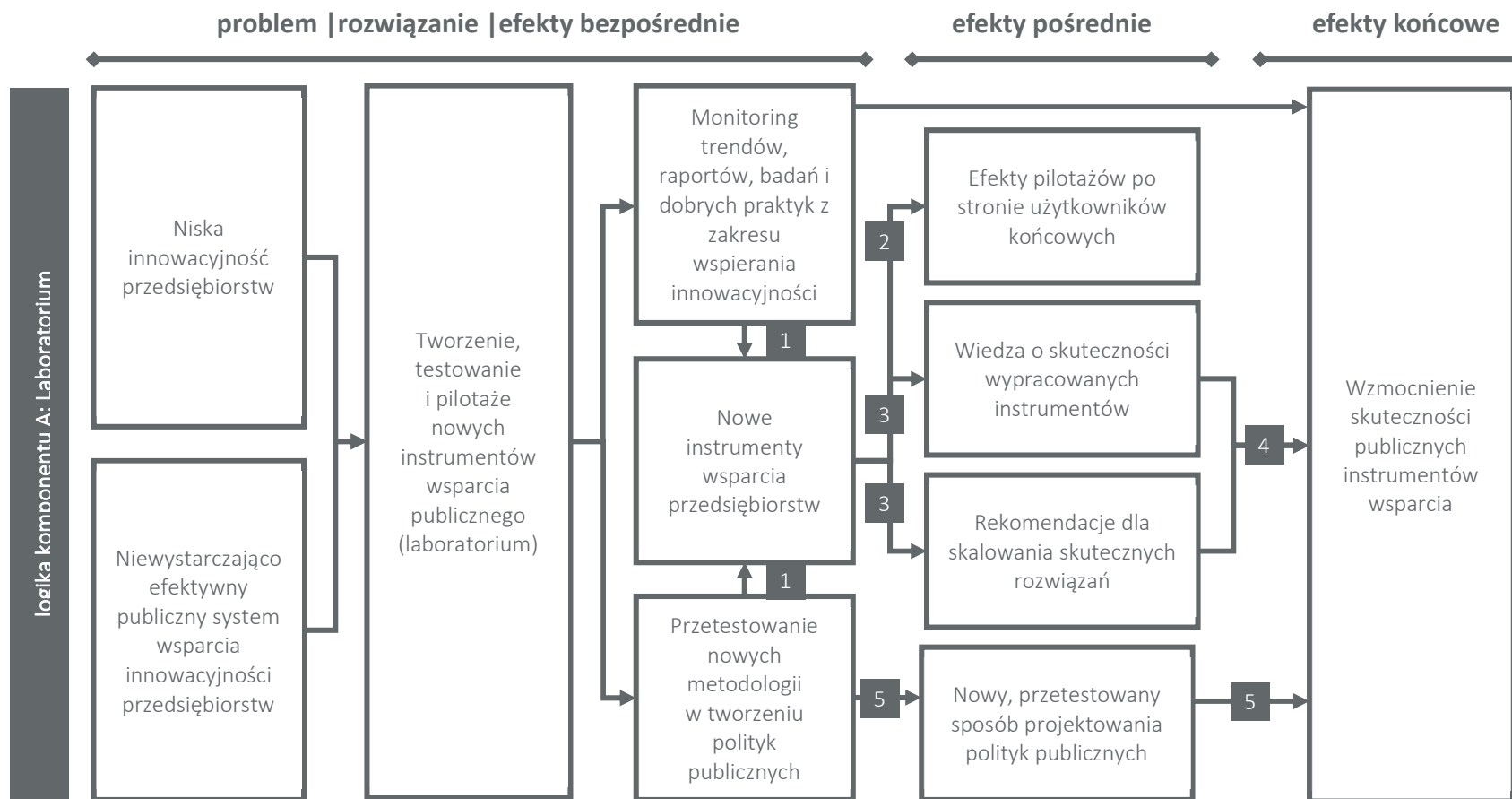
Warunkiem osiągnięcia celu jest wykorzystanie wiedzy uzyskanej z pilotaży w praktyce proinnowacyjnej polityki krajowej, czyli wdrożenia rekomendowanych instrumentów wsparcia w skali kraju. Oznacza to, konieczność i wolę odpowiednich instytucji do finansowania takiego wsparcia.

Uzyskanie wzrostu efektywności będzie też realizować się przez zmniejszenie zaangażowania zasobów w nieefektywne programy (czyli wycofanie instrumentów już na etapie testów, pilotaży lub rekomendacji).

3.2. Opis teorii zmiany komponentu A: Laboratorium

3.2.1. Schemat logiki interwencji

Schemat 3: Logika interwencji komponentu A projektu inno_LAB



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów programowych

3.2.2. Kluczowe założenia warunkujące skuteczność interwencji

nr	element logiki interwencji	opis założeń interwencji
1	Prowadzenie systematycznego monitoringu raportów, badań i dobrych praktyk z zakresu wspierania innowacyjności zasili projektowanie i wdrażanie nowych proinnowacyjnych instrumentów wsparcia	<p>Monitoring zaplanowany w ramach projektu inno_LAB obejmuje śledzenie najnowszych opracowań i publikacji, a także wykorzystanie zbieranych na bieżąco danych dotyczących przedsiębiorczości oraz innowacyjności przedsiębiorstw. Ma za zadanie diagnozować obecną sytuację przedsiębiorstw i innych członków NSI oraz śledzić zmieniające się warunki społeczno – gospodarcze dla wzmocnienia innowacyjności.</p> <p>Zakłada się, że monitoring będzie prowadzony w sposób ciągły. Ma on obejmować bardzo szeroki zasięg źródeł - od raportów i książek, przez doniesienia prasowe, po blogi, konferencje i seminaria. W ramach przeglądu materiałów powstaną fiszki dotyczące zidentyfikowanego zjawiska.</p> <p>Gromadzona wiedza ma zasilać proces projektowania aktywności w ramach projektu inno_LAB. Ma za zadanie identyfikować problematyczne obszary wymagające interwencji oraz identyfikować dobre praktyki w ich planowaniu i wdrażaniu. Aby było to możliwe, kumulowana wiedza musi być dostarczana osobom odpowiedzialnym za dane działania w sposób przystępny do przyswojenia, dostępny i w odpowiednim momencie czasowym.</p>
2	Nowe instrumenty wsparcia przyczynią się do zwiększenia liczby wdrożeń wśród przedsiębiorstw objętych działaniem	<p>Planowane instrumenty wsparcia mają za zadanie na różne sposoby wspierać innowacyjność przedsiębiorstw. Ich bezpośrednim rezultatem ma być liczba wytworzonych innowacji przez ostatecznych odbiorców wsparcia.</p> <p>Należy pamiętać, że innowacyjność przedsiębiorstw uzależniona jest nie tylko od warunków stworzonych przez poszczególne aktywności, ale również przez szeroki kontekst społeczno – gospodarczy, a także przez indywidualne predyspozycje wspieranego przedsiębiorstwa. Aby móc stwierdzić związek przyczynowy pomiędzy aktywnością, a rzeczywistym wzrostem liczby wdrożeń, konieczne jest porównanie wyników grupy odbiorców wsparcia z grupą kontrolną, która nie uczestniczyła w interwencji. Projekt zakłada przeprowadzenie ewaluacji eksperymentalnych dla części wdrażanych interwencji.</p>
3	Przetestowanie nowych instrumentów wsparcia pozwoli na wnioskowanie o ich skuteczności, zasilając jednocześnie wiedzę jednostek wdrażających i projektujących polityki publiczne, i pozwoli zbudować	<p>Wdrożenie nowych instrumentów wsparcia na małej próbie przedsiębiorców ma nie tylko za zadanie wzmocnić ich innowacyjność i przynieść wymierne efekty dla ich firmy, ale również ma prowadzić do oceny skuteczności tych instrumentów oraz oceny możliwości ich skalowania na większą grupę odbiorców końcowych.</p> <p>W tym kontekście rzetelna ewaluacja projektu i systemu wdrożenia interwencji w schemacie eksperymentalnym lub</p>

rekomendacje do skalowania najlepszych rozwiązań

kontrfaktycznym staje się elementem niezbędnym. Proces realizacji interwencji powinien przewidywać zbieranie dobrych praktyk oraz rekomendacji dla jej skalowania oraz budować organizacyjny *know – how* w jej wdrażaniu.

Dzięki przeprowadzeniu pilotaży oraz zdobytym w ten sposób doświadczeniom, stworzony zostanie zestaw interwencji o znanej skuteczności w określonych warunkach instytucjonalnych oraz o znanym potencjale wdrożeniowym. Działania, które wskazują na najwyższe prawdopodobieństwo powodzenia będą mogły być wdrażane na większą skalę. Zebrana wiedza dotycząca struktury interwencji oraz procesu jej wdrażania pozwoli na uniknięcie błędów popełnionych przy okazji pilotaży oraz na maksymalizację ich pozytywnych skutków. Kumulacja wiedzy organizacyjnej przyczyni się do wzmocnienia skuteczności publicznych instrumentów wsparcia.

4 Wiedza o skuteczności przeprowadzonych pilotaży oraz rekomendacje dotyczące ich skalowania będą miały znaczenie dla rozwoju skuteczności publicznych form wsparcia przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności

Wiedza generowana w ramach pilotaży powinna być tak kumulowana i przekazywana, aby mogła być wykorzystana w kontekście projektowania i wdrażania innych instrumentów wsparcia o podobnej charakterystyce. Wtedy ma szansę przyczynić się do wsparcia szerszego systemu, nie tylko jej dotyczącego.

5 Przetestowanie nowej metodologii projektowania proinnowacyjnych interwencji publicznych pozwoli wnioskować o jej skuteczności i możliwości stosowania w innych okolicznościach

Projekt inno_LAB zakłada, że proces projektowania poszczególnych aktywności będzie przebiegał zgodnie z metodologią *service design*, zakładającą cztery etapy planowania:

1. odkrywanie, czyli zbieranie wszystkich możliwych informacji dotyczących danego zagadnienia;
2. definiowanie, czyli zawężanie zebranej wiedzy do jednego, jasno określonego problemu, którego ma dotyczyć interwencja;
3. rozwój, czyli kreatywne i twórcze rozwijanie podejścia do zdefiniowanego problemu oraz testowanie prototypu;
4. dopracowanie instrumentu, czyli przygotowywanie interwencji do wdrożenia.

Takie podejście wymaga dużej elastyczności oraz odpowiednich kompetencji od uczestników procesu. Jest też czasochłonne i wymaga odpowiednich zasobów. Nie jest szeroko stosowanym podejściem w instytucjach publicznych, chociaż doświadczenia sektora prywatnego pozwalają podejrzewać, że jest to narzędzie skuteczne i może przynieść pozytywne efekty.

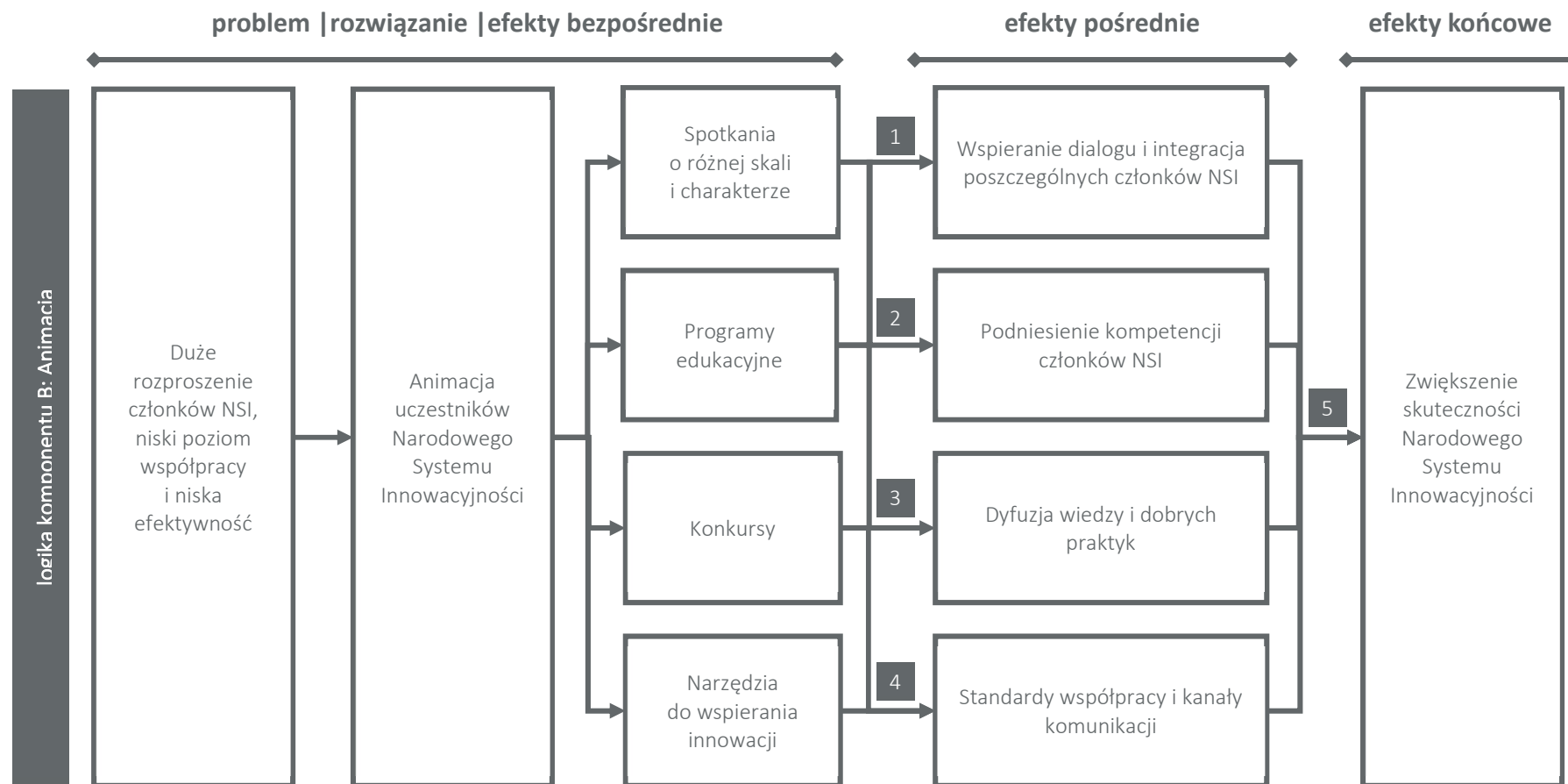
Przeprowadzenie procesu planowania interwencji w nowej metodologii pozwoli na wyciągnięcie wniosków

dotyczących jej użyteczności na gruncie polskim oraz w określonych warunkach instytucjonalnych.

3.3. Opis teorii zmiany komponentu B: Animacja

3.3.1. Schemat logiki interwencji

Schemat 4: Logika interwencji komponentu B projektu inno_LAB



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów programowych

3.3.2. Kluczowe założenia warunkujące skuteczność interwencji

nr	element logiki interwencji	opis założeń interwencji
1	Spotkania dla członków Narodowego Systemu Innowacyjności, programy edukacyjne, konkursy i narzędzia pozwolą na budowę dialogu i głębszą integrację środowiska	<p>Spotkania będą realizowane jednocześnie w trzech obszarach: przedsiębiorcy, administracja, nauka. Mają mieć zróżnicowany charakter, zależny od potrzeb konkretnych adresatów aktywności. Od 2017 r. mają być realizowane średnio 3 razy na kwartał. Uczestnicy spotkań będą mieli okazję do nawiązania kontaktów z jednostkami, które są również częścią NSI, ale z którymi dotychczasowe relacje były utrudnione. Spotkania mają służyć między innymi budowaniu dialogu pomiędzy administracją i biznesem w celu lepszego wspierania innowacyjności przez instytucje publiczne czy między naukowcami a przedsiębiorcami, w celu animowania ich współpracy dla innowacyjności.</p> <p>Aby te cele mogły być zrealizowane, konieczne jest zapewnienie, aby spotkania były owocne dla wszystkich ich uczestników. Po pierwsze, powinny być one skierowane do wszystkich grup NSI, aby możliwa była integracja całego systemu, a nie tylko jego części. Po drugie, spotkania powinny być na tyle atrakcyjne, aby przyciągnąć szeroką i zróżnicowaną grupę zainteresowanych. Koniecznym jest zainicjowanie mobilizacji środowiska i włączenie możliwie wielu grup w dyskusję. Po trzecie, forma spotkań oraz ich częstotliwość i lokalizacja powinny być komfortowe dla adresatów spotkania oraz powinny umożliwiać integrację środowiska.</p>
2	Efektom udziału w programach edukacyjnych będzie podniesienie kompetencji członków NSI	<p>W ramach projektu zaplanowano programy edukacyjne obejmujące co najmniej 100 reprezentantów administracji publicznej oraz inne formy edukacyjne dla pozostałych uczestników NSI przez cały okres trwania projektu. Będą przybierać różne formy, od krótkich spotkań eksperckich czy webinarów przez długo formatowe serie szkoleń. Skierowane zostaną tylko do jednej grupy z NSI (np. tylko do przedsiębiorców) lub będą zawierały komponent integracyjny i będą skierowane do kilku grup (np. do administracji i przedsiębiorców).</p> <p>Szkolenia będą opierały się na wiedzy naukowej, udokumentowanej badaniami, ale również na dzieleniu się dobrymi praktykami i doświadczeniami. Okazją do poszerzenia wiedzy, ale też jej praktycznego przetestowania będzie prowadziła do podniesienia kompetencji uczestników szkoleń i programów. Aby postulat ten mógł być spełniony, szkolenia będą poprzedzone diagnozą potrzeb poszczególnych grup, a ich format będzie zaplanowany tak, aby pobudzać kreatywność i innowacyjność uczestników.</p>
3	Spotkania integrujące NSI oraz programy edukacyjne przyczynią się do dyfuzji wiedzy i dobrych praktyk między członkami NSI	<p>Celem zarówno spotkań integracyjnych jak i programu edukacyjnego ma być mobilizacja członków NSI do dzielenia się własnym doświadczeniem oraz posiadaną wiedzą. Wzmocnienie relacji pomiędzy grupami ma też za zadanie wspierać przepływ informacji pomiędzy nimi. Takie działania będą prowadziły do dyfuzji wiedzy oraz dobrych praktyk.</p>

Założeniami za tym stojącymi jest przygotowanie takiej formuły spotkań i szkoleń, żeby wymiana wiedzy i doświadczeń przez uczestników była możliwa. Poza tym, konieczne jest promowanie wśród poszczególnych grup postawy skłonnej do dzielenia się wiedzą, bez obaw o naruszenie własnych interesów.

<p>4 Wypracowane nowe narzędzia do wspierania animacji środowiska zaowocują wypracowaniem standardów współpracy i nowych kanałów komunikacji</p>	<p>Efektom wypracowanym przez komponent animacyjny projektu mają być również narzędzia wspierające edukację, <i>networking</i> lub udostępniające zasoby wiedzy zebrane w ramach poszczególnych aktywności. Mogą mieć one charakter procesualny, jak w przypadku stworzenia optymalnego procesu wymiany wiedzy albo przybierać formę konkretnego produktu jak gra symulacyjna czy aplikacja mobilna.</p> <p>Narzędzia wypracowane w kontekście konkretnego działania mają potencjał, aby stać się nowym kanałem komunikacji, wykorzystywanym również w innych obszarach. Zapewniając odpowiednią użyteczność narzędzia oraz środki na jego szeroką promocję, interwencja może przyczynić się do powstania nowych standardów współpracy przy danym typie relacji czy problemu.</p>
<p>5 Wyższa integracja środowiska, dyfuzja wiedzy, wzrost kompetencji oraz dostępność narzędzi zwiększą skuteczność NSI</p>	<p>Wyższa skuteczność NSI rozumiana jest w tej relacji jako system, który jako całość jest mechanizmem nastawionym na rozwiązywanie problemów, a poszczególne podmioty tworzące ten system traktują problemy jako kwestie wspólne do rozwiązania.</p> <p>System jest docelowo planowany jako:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ nastawiony na rozwiązywanie problemów;▪ o wysokiej kulturze współpracy;▪ stale się uczący;▪ wychodzący poza standardowe rozwiązania;▪ z globalnym spojrzeniem na podejmowane aktywności.

4. Realizacja założeń programu na poziomie całego działania

4.1. Weryfikacja teorii zmiany

4.1.1. Ocena wpływu interwencji na oczekiwane rezultaty wsparcia w kompetencje A: Laboratorium

Skuteczność projektu inno_LAB oceniana jest przez pryzmat jego zdolności do osiągnięcia wyznaczonych przez logikę interwencji celów, stąd zostanie ona oceniona przez pryzmat poziomu osiągniętych w jego ramach efektów bezpośrednich i końcowych. Należy pamiętać, że poniższa ocena odbywa się w połowie wdrażanego programu, stąd wnioskowanie o niektórych z nich jest bardzo ograniczone. W tym raporcie uwaga będzie koncentrować się przede wszystkim na wypracowanych dotychczas efektach bezpośrednich. Ujawnienie się

efektów końcowych wymaga odpowiedniego czasu, a zatem ich uchwycenie będzie możliwe w raporcie z ewaluacji końcowej.

Monitoring trendów, raportów badań i dobrych praktyk z zakresu wspierania innowacyjności

W ramach dotychczasowych działań, prowadzono regularny monitoring trendów dotyczący sposobów, w jakie wspierana jest innowacyjność w innych krajach. Początkowo planowano zlecenie tego zadania zewnętrznemu zespołowi naukowemu, ale ostatecznie jest realizowane przez zespół PARP.

Na stronie PARP opublikowano pięć raportów podsumowujących zebrane dane. Każdy z nich składa się z części poświęconej aktualnym działaniom w obszarze wsparcia innowacyjności w Polsce, analizy sytuacji w kilku innych krajach oraz analizie wybranych obszarów tematycznych. Kraje oraz tematy opisywane w ramach raportów przedstawia poniższa tabela.

Schemat 5: Obszary tematyczne dla poszczególnych raportów monitoringowych projektu inno_LAB

Raport	Kraje	Obszary tematyczne
Raport 1¹	Dania Estonia Niemcy Finlandia Czechy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Big Data ▪ Sztuczna Inteligencja ▪ innowacje w obszarze transportu ▪ monitoring rozwiązań PCP/PPI
Raport 2	Austria Irlandia Izrael Szwajcaria Szwecja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>coworking</i> ▪ <i>sharing economy</i> ▪ wirtualna rzeczywistość ▪ zróżnicowanie pokoleniowe na rynku pracy ▪ elektromobilność ▪ formuła PCP/PPI w zamówieniach publicznych
Raport 3	Australia Japonia Korea Południowa Norwegia Tajwan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cyberbezpieczeństwo ▪ Internet rzeczy ▪ żywność przyszłości ▪ formuła PCP/PPI w zamówieniach publicznych
Raport 4	Malezja Nowa Zelandia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sieć 5G ▪ <i>Smart Health Care</i> ▪ formuła PCP/PPI w zamówieniach publicznych
Raport 5	Francja Wielka Brytania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Human Economy</i> ▪ Technologia <i>Blockchain</i>
Raport 6	Chiny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gig Economy</i> ▪ Praca w erze długowieczności

¹ Raport został przygotowany jako dokument wewnętrzny - jako jedyny nie został opublikowany na stronie internetowej PARP

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów „Monitoring trendów krajowych i światowych – Raport 1 – 6”

Poza publikacjami obecnymi na stronie PARP, zespół pracujący nad monitoringiem trendów przygotowuje fiszki projektowe dotyczące najbardziej palących tematów dla polskiego NSI. Te krótkie, kilkustronicowe dokumenty oparte na analizie danych zastanych stają się początkiem dla realizowanych aktywności. Na ich podstawie Komitet Sterujący inno_LAB podejmuje decyzje o tym, czy dany temat powinien być objęty pracami zespołu. Najbardziej obiecujące tematy zostają włączone do prac projektowych.

Testowanie nowych metodologii w tworzeniu proinnowacyjnych polityk publicznych

Obszary tematyczne, które zostają uznane przez Komitet Sterujący za interesujące, są podejmowane przez zespół odpowiedzialny za projektowanie wsparcia, który pracuje w oparciu o innowacyjne metodologie. Podstawą jego działań jest metodyka *Design Thinking/ Service Design*. Zespół dopasowuje metody projektowe do potrzeb danego obszaru i stopnia, w jakim jest on rozpoznany oraz oczekiwań partnerów i ich zasobów.

Spośród 14 analizowanych aktywności ponad połowa została zaprojektowana w sposób zgodny ze sztuką metodyki *Design Thinking*. Oznacza to, że w przypadku projektowania tych aktywności, zespół uczestniczył w pracach warsztatowych prowadzących jego uczestników przez wszystkie kluczowe etapy procesu: empatia, definicja, ideacja, prototypowanie i testowanie.

Schemat 6: Etapy procesu Design Thinking



Źródło: opracowanie własne

Logika procesu zaprezentowanego na powyższym schemacie skupia się na wykorzystaniu zdobytej wiedzy o odbiorcy końcowym, jego potrzebach, oczekiwaniach, przyzwyczajeniach oraz świadomych i nieświadomych preferencjach, oraz na zastosowaniu zabiegów stymulujących myślenie lateralne w procesie tworzenia nowych rozwiązań, polegające na rezygnacji z gotowych, oczywistych skojarzeń i pomysłów, które stosuje się w procesowaniu

przy użyciu metodyki *Design Thinking*. Metodyka ta ma na celu poszukiwanie wielu możliwych rozwiązań za pomocą dywergencyjnego stylu poszukiwań oraz wyboru najbardziej celnych za pomocą konwergencji. Oba wymienione style myślenia: dywergencyjny (rozbieżny, wielokierunkowy) i konwergencyjny (zbieżny, selektywny) umożliwiają oddzielenie pracy twórczej od pracy analitycznej w przebiegu procesu realizowanego za pomocą metodyki *Design Thinking*.

W przypadkach, które wskazano jako modelowe przykłady przeprowadzenia pełnego procesu *Design Thinking*, prace nad projektem instrumentów były prowadzone przez zewnętrznych moderatorów. Wśród stosowanych narzędzi pracy znalazły się: wywiady indywidualne z odbiorcami wsparcia, analiza afiliacyjna, burza mózgów typu stanfordzkiego, *storyboarding*, mapa empatii czy technika *Person*. Zestawienie technik stosowanych w poszczególnych procesach projektowych zostało przedstawione na Schemat 7.

W procesach projektowych prowadzonych metodyką *Design Thinking* udział wzięli przedstawiciele interesariuszy poszczególnych aktywności. Można wyróżnić wśród nich następujące grupy:

- przedstawiciele departamentu odpowiedzialnego za projekt interwencji;
- przedstawiciele departamentu odpowiedzialnego za wdrożenie interwencji;
- przedstawiciele jednostek zarządzających i nadzorujących (np. KPRM, MPiT);
- odbiorcy końcowi (np. startupy, jednostki samorządowe);
- potencjalni operatorzy/ akceleratorzy;
- eksperci tematyczni.

Udział różnorodnych grup na wszystkich etapach projektowania był widoczny we wszystkich analizowanych procesach. Jedynym wyjątkiem, który zwraca uwagę, jest proces projektowy Akademii Menadżera Innowacji, gdzie zespół projektowy samodzielnie opracowywał prototypy rozwiązań jedynie bazując na informacjach zebranych od interesariuszy, a następnie testował je z ich udziałem.

Schemat 7: Narzędzia Design Thinking stosowane w ramach projektowania poszczególnych aktywności

Aktywność ²	Empatia	Definicja	Ideacja	Prototypowanie	Testowanie
Poland Prize (moderator procesu: Concordia Design)	<ul style="list-style-type: none"> wywiady indywidualne z firmami typu startup oraz z akceleratorami warsztat roboczy 	warsztat roboczy z udziałem reprezentantów akceleratorów i urzędników administracji publicznej	<p>warsztat roboczy z udziałem reprezentantów akceleratorów i urzędników administracji publicznej oraz fundacji Startup Poland</p> <p>narzędzia: ścieżka użytkownika, burza mózgów</p>	warsztat roboczy z udziałem reprezentantów akceleratorów i urzędników administracji publicznej	wywiady indywidualne z firmami typu startup oraz z akceleratorami
Electro Scale Up (moderator: EGO Evaluation for Government Organizations S.C.)	<ul style="list-style-type: none"> wywiady indywidualne z firmami typu startup, reprezentantami, liderów rynku, akceleratorów, urzędnikami, naukowcami oraz z samorządowcami warsztat roboczy 	<p>warsztat roboczy z udziałem wszystkich ważnych interesariuszy (administracja publiczna, startupy, akceleratorzy, liderzy rynku)</p> <p>narzędzia: mapowanie wyzwań, analiza zależności, definiowanie wyzwania</p>	<p>warsztat roboczy z udziałem wszystkich ważnych interesariuszy (administracja publiczna, startupy, akceleratorzy, liderzy rynku)</p> <p>narzędzia: burza mózgów</p>	<p>warsztat roboczy z udziałem wszystkich ważnych interesariuszy (administracja publiczna, startupy, akceleratorzy, liderzy rynku)</p> <p>narzędzia: makiety, scenki, <i>storyboarding</i></p>	wywiady indywidualne z reprezentantami startupów, liderów rynku, akceleratorów oraz uczelni
AMI (moderator procesu: ProDesign Sp. z o.o.)	<ul style="list-style-type: none"> wywiady indywidualne z ekspertami w dziedzinie innowacyjności i menedżerami warsztat badawczy w formie <i>research group session</i> 	warsztat z przedstawicielami administracji publicznej, uczelni, niezależnych ekspertów i menadżerów przedsiębiorstw	-	<ul style="list-style-type: none"> I tura prototypowania w formie warsztatu wewnętrznego dla zespołu projektowego stworzenie <i>briefu</i> projektowego II tura prototypowania w formie warsztatu wewnętrznego dla 	<ul style="list-style-type: none"> I runda testowania w formie warsztatu z udziałem interpretatorów wykorzystująca techniki: sylwetki słuchacza, burzenia muru, mapowania

² W momencie tworzenia raportu, dla aktywności Granty na Dizajn, gov_LAB i Early Warning nie udostępniono raportów z procesów *Design Thinking* szczegółowo opisujących proces. W działaniach tych miał również proces *Design Thinking*, co zidentyfikowano na podstawie wywiadów pogłębionych.

		narzędzia: technika Person, wypracowywanie scenariuszy idei		zespołu projektowego z użyciem <i>storyboard</i> w oparciu o wyniki testowania	procesu, optymalizacji, ewaluacji <ul style="list-style-type: none"> ▪ II tura testowania w formie wywiadów indywidualnych i warsztatu testującego wykorzystująca techniki: obawy, burzenie muru, sylwetka absolwenta, prokurator i adwokat, opis roli doradcy
Welfare Technologies (moderator procesu: ProDesign Sp. z o.o.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ warsztat strategiczny ▪ wywiady pogłębione z przedstawicielami firm i ekspertami ▪ panel ekspercki z ekspertami w zakresie technologii i w zakresie kwestii społecznych ▪ netnografia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ warsztat „propozycji wartości” ▪ opracowanie <i>briefu</i> projektowego 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ warsztat z wykorzystaniem narzędzia „mapy doświadczenia” ▪ stworzenie 7 koncepcji usług/ produktów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stworzenie pierwszego prototypu bazującego na 7 koncepcjach ▪ stworzenie drugiego prototypu bazującego na wynikach testowania ▪ stworzenie trzeciego prototypu bazującego na wynikach testowania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I runda testowania w formie wywiadów pogłębionych ▪ II runda testowania w formie wywiadów pogłębionych
gov_TECH (moderator procesu: EGO Evaluation for Government Organizations S.C.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ warsztat strategiczny z przedstawicielami zespołu projektowego inno_Lab, MPiT, PFR, KPRM, instytucji otoczenia biznesu ▪ wywiady indywidualne ze startupami, przedstawicielami administracji publicznej, instytucjami otoczenia biznesu, przedstawicielem spółki samorządowej 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ warsztat z przedstawicielami zespołu projektowego, inno_Lab, MPiT, startupów, IOB, JST i eksperta w dziedzinie nowych technologii, z zastosowaniem technik: technika piramidy wartości, Value Proposition Canvas (VPC) ▪ opracowanie <i>briefu</i> projektowego 	warsztat kreatywny z przedstawicielami zespołu projektowego inno_Lab, KPRM, startupów, IOB, JST, z zastosowaniem technik: mapa myśli, indywidualne i grupowe generowanie pomysłów, <i>storyboarding</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I warsztat z przedstawicielami zespołu projektowego inno_Lab, startupów, IOB, JST, eksperta w dziedzinie nowych technologii, z zastosowaniem techniki <i>storyboarding</i> ▪ II warsztat z przedstawicielami MPiT, startupów, IOB i JST 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I runda testowania w formie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami JST, startupów i ekspertem ▪ II runda testowania w formie wywiadów pogłębionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych i raportów z procesu projektowania

Należy zaznaczyć, że w procesach projektowania pozostałych aktywności, w których nie stosowano metodyki *Design thinking*, również wykorzystano wiedzę na temat odbiorców końcowych. Czerpano ją nie z warsztatów i dogłębnego procesu badawczego przeprowadzonego na potrzeby aktywności, ale ze zgromadzonej wcześniej wiedzy i doświadczeń. Konkretnie metody projektowania poszczególnych instrumentów zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Schemat 8: Metody projektowania aktywności nieobjętych metodyką Design Thinking

Aktywność	Metoda projektowania
Scale Up	na podstawie wiedzy eksperckiej pracowników PARP i MPiIT oraz na podstawie przeprowadzonych analiz w zakresie trendów zagranicznych i doświadczeń z konferencji zagranicznych
Seal of Excellence	na podstawie warsztatów kreatywnych z ekspertami oraz testowania prototypu z przedsiębiorcami
Konkurs Polski Produkt Przyszłości	na podstawie konsultacji przeprowadzonej z laureatami poprzednich edycji konkursu oraz na podstawie wewnętrznej analizy konkursów organizowanych przez PARP
Connect & Scale Up	w toku warsztatów wewnętrznych prowadzonych przez urzędników PARP na podstawie ich wiedzy eksperckiej o rynku „eventów” dla przedsiębiorców
Dobry Pomysł	na podstawie dobrej znajomości sytuacji użytkowników końcowych
Szkoła dla innowatora	na podstawie wniosków z raportu przygotowanego przez zespół naukowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych

Podsumowując, dotychczas w ramach programu przeprowadzono osiem procesów projektowych w metodyce *Design Thinking* zakończonych wypracowaniem konkretnego instrumentu pomocowego. W pozostałych procesach wykorzystano elementy zainspirowane tym podejściem do projektowania usług. W efekcie, nowatorskość zaproponowanych metod polegała przede wszystkim na:

- skupieniu uwagi na potrzebach odbiorcy;
- włączeniu w proces definiowania problemu, ideacji rozwiązań oraz ich prototypowania i testowania przedstawicieli wielorakich grup interesu;
- zaimplementowaniu innowacyjnych technik warsztatowych.

Nowe instrumenty wsparcia

Na moment rozpoczęcia badania, w ramach projektu inno_LAB zaprojektowano i przygotowano do wdrożenia 13 pilotaży instrumentów wsparcia z 16 zakładanych w całym

projekcie³. Dwie z aktywności zakończono (Scale Up i Seal of Excellence), a w przypadku trzech dopiero rozpoczęto proces wdrożenia (gov_TECH, Szkoła dla innowatora, Welfare Technology). Trzy aktywności objęte wsparciem na poziomie projektowania są wdrażane z innych środków: AMI ze środków POWER, Early Warning ze środków programu COSME oraz Welfare Technologies z Funduszy Norweskich.

Należy zaznaczyć, że skala nowości przygotowywanych w zakresie inno_LAB rozwiązań różni się znacząco między aktywnościami. Wśród analizowanych działań można wyróżnić takie, które zostały zaadoptowane ze stosowanych wcześniej rozwiązań (np. Early Warning wzorowany na rozwiązaniach zagranicznych) oraz te, które powstały od początku w ramach procesu projektowego (np. gov_LAB). Najczęstszym scenariuszem stosowanym w ramach programu był proces projektowania skoncentrowany wokół wybranego wcześniej rozwiązania. Zadaniem zespołu projektującego miało być dostosowanie instrumentu do kontekstu kulturowego czy organizacyjnego. Na przykład, w przypadku aktywności Poland Prize o zastosowaniu wsparcia w postaci akceleracji zdecydowano przed podjęciem procesu projektowego. Zastosowanie metodyki *Design Thinking* miało na celu zaprojektowanie takiego rozwiązania, które odpowiadałby potrzebom odbiorców.

Trzeba zaznaczyć, że nie każdy proces projektowy prowadził do wdrożenia działania. Zespół projektowy pracował przez długi czas nad tematem PCP (zamówienia przed komercyjne) przygotowując raporty w tym obszarze i rozpoznając możliwości wdrożenia, aby ostatecznie porzucić realizację działań z tym związanych. Proces projektowania usługi może doprowadzić do stwierdzenia braku zasobów czy formalnych możliwości na udzielenie wsparcia, jakie jest oczekiwane ze strony odbiorców. Takie wnioski również są cennym wkładem projektu w system wspierania innowacyjności.

Wiedza o skuteczności wypracowanych instrumentów i rekomendacje dla ich skalowania

Głównym celem prowadzonych pilotaży jest zebranie wiedzy na temat ich skuteczności oraz opracowanie rekomendacji dla wdrożenia ich na większą skalę w innym programie.

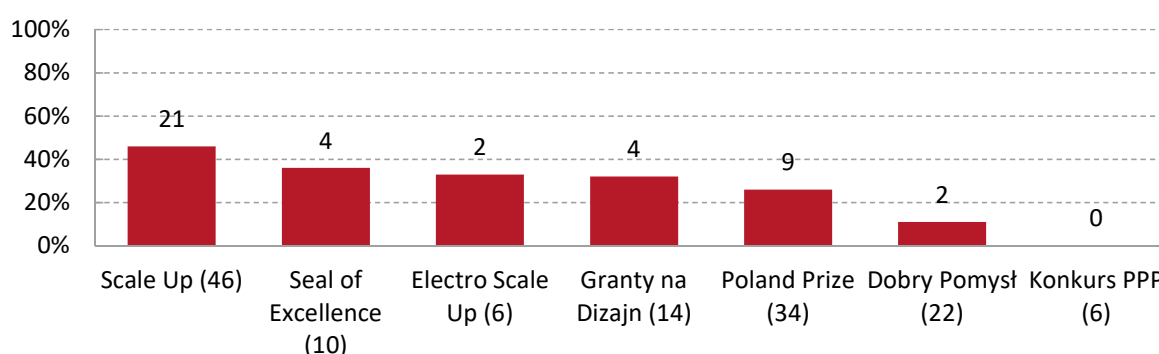
Konstrukcja działań wypracowanych w ramach programu w dużym stopniu pozwalała na generowanie wiedzy, dotyczącej skuteczności różnych rozwiązań. Z uwagi na testowy charakter wdrożenia, w ramach części aktywności pozostawiono pewien margines elastyczności, w ramach którego można dostosowywać działanie do potrzeb odbiorców oraz korygować mało skuteczne rozwiązania. Departamenty wdrożeniowe deklarowały, że nauczyły się dużo w procesie realizacji i że są gotowe wykorzystywać tę wiedzę w kolejnych rundach konkursowych. Należy zaznaczyć, że rozwiązania wypracowane w ramach pilotaży pomocowych, stały się podstawą do skalowania wypracowanych rozwiązań w dwóch regularnych działaniach PO IR.

Poza wiedzą generowaną za pomocą bezpośredniego doświadczenia jednostek wdrożeniowych, źródłem informacji o skuteczności sposobu zaprojektowania i wdrożenia

³ SZOOP PO IR, Connect & Scale Up traktuje się jako aktywność animacyjną, nie pilotaż

działania byli jego użytkownicy końcowi. Poszczególne rozwiązania były konsultowane z użytkownikami w różnych zakresach oraz formach np. poprzez konsultacje, warsztaty, spotkania, konferencje, rozmowę bezpośrednią. Wśród beneficjentów wszystkich działań, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, jedna trzecia zadeklarowała, że miała okazję wyrazić swoją opinię na temat aktywności i sposobu jej realizacji. Należy zaznaczyć, że większość respondentów zrobiła to za pomocą bezpośredniego kontaktu z PARP lub operatorem, co oznacza, że nie był to sposób usystematyzowany i skodyfikowany, który pozwoliłby na wykorzystywanie zgromadzonej w ten sposób wiedzy w skoordynowany sposób.

Wykres 1: Odsetek respondentów, którzy mieli okazję wyrazić swoją opinię na temat sposobu realizacji działania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Regularny monitoring efektów działania odbywał się na poziomie całego projektu. Wśród mierzonych wskaźników znalazły się:

- liczba przeprowadzonych testów i pilotaży instrumentów wsparcia B+R+I,
- liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie,
- liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje
- liczba wprowadzonych innowacji⁴.

Mają one charakter produktowy i świadczą raczej o postępach w realizacji działań niż o osiągniętych przez nie efektach.

Monitoring kluczowych wskaźników prowadzono również na poziomie poszczególnych aktywności. Listę mierzonych wskaźników ustalano przed podjęciem realizacji działań. Ich głównym celem było ustanowienie podstawy do rozliczeń z beneficjentami, nie ewaluacja skuteczności działań, stąd również są one skupione na produktach, a nie efektach aktywności.

⁴ SZOOP PO IR

Plan Ewaluacji PO IR oraz wniosków o finansowanie projektu inno_LAB zakładają ocenę skuteczności całego działania 2.4.1. Zaplanowane zostały trzy działania ewaluacyjne:

- ewaluacja mid – term (której niniejsze opracowanie jest częścią), mająca za zadanie ocenę skuteczności i użyteczności realizowanych zadań w obrębie całego projektu inno_LAB;
- ewaluacje on-going – skupiające się na pomiarze efektów pilotaży pomocowych w ramach badania ewaluacyjnego wybranych działań PARP – działanie realizowane poprzez projekt „Barometr Innowacyjności”;
- ewaluacje tematyczne – planowane przekrojowe działania badawcze skupione na kluczowych obszarach np. działaniach animacyjnych.

Na moment realizacji ewaluacji mid – term, jedynie beneficjenci aktywności Scale Up zostali objęci pomiarem „Barometru Innowacyjności”. Na podstawie zebranych danych monitoringowych, wywiadów pogłębionych i badań gabinetowych powstał raport ewaluacyjny dot. pilotażu Scale Up. Wersja raportu opublikowana na stronach PARP ma charakter sprawozdawczy i nie przedstawia wniosków ani rekomendacji dla skalowania działania w szerszym kontekście organizacyjnym. Tabela rekomendacyjna została przygotowana w trybie roboczym i posłużyła za *guideline* dla wdrożenia działania 2.5 PO IR. Krótki raport monitoringowy powstał również w przypadku aktywności Seal of Excellence. Podobnie, nie posiada on części poświęconej rekomendacjom. Aktualnie realizowany jest pomiar wśród beneficjentów Poland Prize.

Efekty po stronie użytkowników końcowych

Chociaż poszczególne pilotaże mają służyć przede wszystkim generowaniu wiedzy użytecznej przy ich skalowaniu, objęte ich oddziaływaniem jednostki osiągają założone efekty już na etapie testów instrumentu.

W ramach dotychczasowych działań projektu inno_LAB we wszystkich wdrażanych aktywnościach wsparciem objęto 277 przedsiębiorstw, co stanowi 126% zakładanej wartości wskaźnika na koniec realizacji działania. Wprowadzono w ich ramach 172 innowacje, czym osiągnięto 195% wartości docelowej.⁵ Wskaźniki mierzone na poziomie monitoringu postępu wdrażania zostały zrealizowane z nadwyżką, nie są jednak dobrą miarą skuteczności poszczególnych aktywności, co zostało wskazane wyżej.

Nie należy również zapominać, że ostatecznymi odbiorcami wsparcia nie są wyłącznie przedsiębiorstwa, ale również osoby fizyczne, szkoły, jednostki samorządów terytorialnych a w przyszłości również jednostki naukowe. Rodzaje efektów osiągniętych przez te grupy będą zupełnie inne.

Poszczególne aktywności inno_LAB wykazują dużą skuteczność w osiąganiu zakładanych efektów. Na podstawie weryfikacji logik interwencji oceniono ich skuteczność jako wysoką

⁵ Wniosek o płatność za okres 1 czerwca – 31 lipca 2019.

lub bardzo wysoką. Szczegółowa analiza osiągniętych efektów znajduje się w rozdziałach poświęconych poszczególnym aktywnościom.

Nowy, przetestowany sposób projektowania polityk publicznych

Efektem długofalowym podjętych procesów projektowych i wdrożeniowych ma być opracowanie kompleksowego sposobu projektowania proinnowacyjnych polityk publicznych, który będzie mógł być stosowany również poza projektem.

Zespół projektowy działający w PARP podniósł swoje kompetencje w zakresie prowadzenia procesów *Design Thinking/ Service Design*. Wszyscy jego uczestnicy zostali przeszkoleni w tym zakresie, brali również udział w spotkaniach i warsztatach w jednostkach zagranicznych. Uczestniczyli we wszystkich procesach projektowych jako aktywni członkowie. Chociaż nie moderowali samodzielnie spotkań, mieli okazję do pracy z wykorzystaniem szerokiej gamy technik i rozwiązań.

Procesy projektowe⁶, które przeprowadzono z użyciem metodyki *Design Thinking* zostały podsumowane w raportach, wskazujących na główne założenia wypracowanego instrumentu oraz proces jego tworzenia. Zawierają opis poszczególnych kroków procesu z listą zaangażowanych uczestników oraz wnioskami, jakie narodziły się po każdym etapie. W oparciu o raporty możliwe jest odtworzenie procesu projektowania każdej z opisanych aktywności.

4.1.2. Ocena wpływu interwencji na oczekiwane rezultaty wsparcia w komponencie B: Animacja

Drugim filarem programu inno_LAB są działania o charakterze animacyjnym, mające na celu większą integrację NSI. W programie zaprojektowano aktywności, które w całości poświęcone są osiągnięciu tego celu, ale elementy animacyjne wpisano również w pozostałe pilotaże. Ich skuteczność w tym aspekcie została opisana poniżej.

Spotkania o różnej skali i charakterze, w tym programy edukacyjne i konkursy

W ramach realizacji celu animacyjnego, do wachlarza wdrażanych działań włączono jeden konkurs (Konkurs Polski Produkt Przyszłości) i trzy programy edukacyjne (Connect&Scale Up, gov_LAB, Dobry Pomysł)⁷. Wymienione aktywności były typowo nakierowanymi na realizację celu animacyjnego. Konkurs Polski Produkt Przyszłości był realizowany wcześniej przez PARP - w ramach inno_LAB została zmieniona jego forma. Programy edukacyjne skierowane do przedsiębiorstw (Connect & Scale Up), osób fizycznych (Dobry Pomysł) i do jednostek

⁶ Zespół badawczy nie otrzymał raportu z działania Granty na dizajn i gov_LAB, a w raporcie dot. Early Warning autorzy pominieli opis procesu projektowego.

⁷ W ramach inno_LAB zaprojektowano jeszcze jeden program edukacyjny w postaci Akademii Menadżera Innowacji, ale jest on wdrażany poza projektem, ze środków POWER.

samorządowych (gov_LAB) zostały skonstruowane od początku w ramach projektu. Szczegółowa ocena ich skuteczności znajduje się w rozdziałach im poświęconych.

Aspekt integrowania środowisk zebranych wokół danego tematu był istotnym elementem również w innych aktywnościach inno_LAB – był on włączanym w plan realizacji działań w formie np. *networkingu* i wymiany doświadczeń.

Schemat 9: Działania animacyjne w ramach aktywności wdrażanych w projekcie inno_LAB⁸

Aktywność	Działania animacyjne w ramach działania
Scale Up	program edukacyjny, przestrzeń <i>coworkingowa</i> w wybranych akceleratorach
Seal of Excellence	brak
Granty na Dizajn	szkolenia w ramach danego operatora
Poland Prize	warsztaty i szkolenia
Electro Scale Up	warsztaty i szkolenia
Konkurs Polski Produkt Przyszłości	konkurs
Connect & Scale Up	program edukacyjny
gov_LAB	program edukacyjny
Dobry Pomysł	program edukacyjny

Źródło: opracowanie własne

Wspieranie dialogu i integracja środowiska

Wykorzystanie nowatorskich metod projektowych opartych na *Design Thinking* w procesach tworzenia dużej części z analizowanych aktywności sprawia, że pierwszy krok w stronę integracji NSI jest podejmowany jeszcze przed wdrożeniem poszczególnych instrumentów. Wypracowanie konkretnego rozwiązania jest poprzedzone serią spotkań i warsztatów, w których udział biorą przedstawiciele szerokiego wachlarza interesariuszy. Wspólna praca zmusza ich do podjęcia dialogu i poszukiwania konsensusu wokół ważnego dla wszystkich tematu. Osiągnięcie wspólnego stanowiska jest wspierane przez zastosowane techniki warsztatowe i narzędzia z zakresu metodyki *Design Thinking*. We wszystkich analizowanych procesach projektowych do prac włączono przedstawicieli kilku grup interesów. Ich zaangażowanie miało miejsce na każdym etapie projektowania rozwiązań.

Kolejnym elementem wspierającym współpracę środowiska jest zaangażowanie operatorów w dużą część działań. Taki schemat aktywności wymusza na wszystkich jego stronach budowanie dialogu i poszukiwanie wspólnych interesów. Dzięki działaniom akcelerycyjnym zbudowano sieci relacji na linii PARP/ MPiT – instytucje otoczenia biznesu i inne instytucje

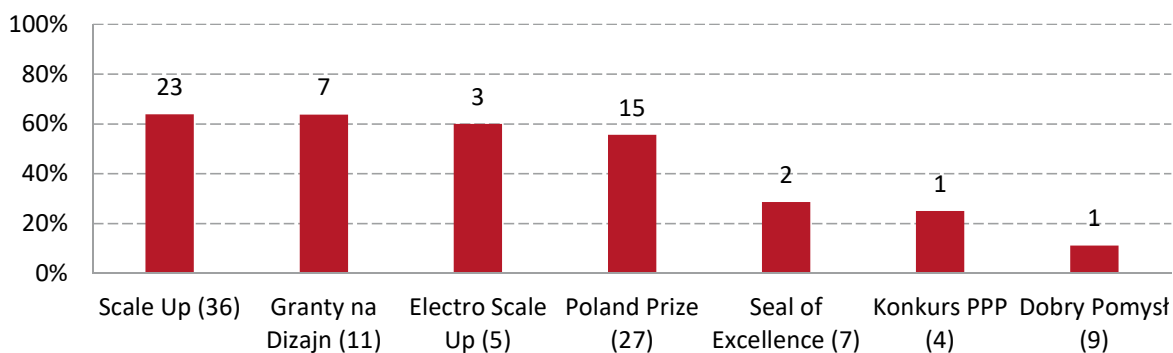
⁸ W zestawieniu zaprezentowane zostały aktywności, które są wdrażane ze środków inno_LAB, z wyłączeniem aktywności wdrażanych w innych programach (AMI, Early Warning i Welfare Technology) oraz aktywności nierozpoczętych (Szkoła dla innowatora i gov_TECH)

doradczycy – użytkownicy końcowi. W przypadku większości analizowanych działań współpraca ta została oceniona wysoko przez wszystkich uczestników procesu. O trwałości nawiązanych relacji może świadczyć fakt, że organizacje prowadzące akcelerator w jednej aktywności zgłaszały się również w konkursach dotyczących kolejnych z nich.

W aspekcie wspierania budowania dialogu między podmiotami warto wspomnieć również o działaniach, które siecują startupy i małe przedsiębiorstwa z dużymi graczami, poszukującymi partnerów. W przypadku Scale Up, Electro Scale Up czy Poland Prize duża część aktywności została nakierowana na budowanie relacji między dużymi i małymi firmami.

Chociaż we wszystkich analizowanych działaniach postawiono duży nacisk na aspekty integracyjne, użytkownicy końcowi części aktywności odczuwali niedosyt w tym zakresie. Spośród respondentów badania ilościowego, tylko połowa oceniła wysoko ten element udzielonego wsparcia.

Wykres 2: Odsetek respondentów pozytywnie oceniających możliwości networkingu w ramach poszczególnych aktywności (suma ocen 4 i 5 na pięciostopniowej skali)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Należy zaznaczyć, że większość wdrażanych aktywności wspiera integrację środowisk bez przekraczania granic sektorowych. Działania akceleryjne wspierają sieciowanie przedsiębiorstw, podobnie jak Connect & Scale Up oraz Konkurs PPP, choć tak jak to widać na przykładzie Scale Up dzieje się to wyłącznie w ramach poszczególnych akceleratorów, a nie wszystkich uczestników programu. Program gov_LAB skierowany do samorządów bazuje na budowaniu relacji wewnątrz zespołów złożonych z urzędników danych jednostek. Jak wskazano w rozdziałach dotyczących poszczególnych aktywności, zaprojektowane instrumenty prowadzą również do nawiązania relacji poza tymi grupami, jest to jednak zwykle efekt długofalowy albo nieuwzględniony w ogóle w logice interwencji. Jedynym programem, którego efektem bezpośrednim ma być nawiązanie relacji między przedsiębiorcami a jednostkami samorządowymi jest gov_TECH, który nie został jeszcze wdrożony.

Warto też zauważyć, że wielkim nieobecny zarówno procesów projektowych jak i odbiorców samych aktywności są jednostki naukowe, będące ważnym uczestnikiem NSI. Ich przedstawiciele pojawiają się w procesach projektowych jako eksperci tematyczni - nie

interesariusze działania. Żadna z wdrożonych aktywności nie uwzględnia ich udziału, nawet w długofalowych efektach.

Podniesienie kompetencji członków NSI

Wzrost kompetencji uczestników NSI został zaplanowany jako bezpośredni efekt dwóch wdrażanych w ramach inno_LAB aktywności (Connect & Scale Up, gov_LAB) oraz dwóch aktywności, których wdrożenie dopiero się rozpoczyna (gov_TECH, Szkoła dla innowatora). W przypadku dwóch pierwszych działań ich skuteczność w osiągnięciu efektów edukacyjnych została oceniona wysoko. Szczegółowa analiza osiągniętych efektów znajduje się w rozdziałach im poświęconym.

Podobnie jak w przypadku współpracy, elementy edukacyjne zostały wkomponowane w scenariusze niemal wszystkich wdrażanych aktywności. Nie stanowią centrum realizowanych działań, ale występują jako efekty pośrednie lub niezamierzone aktywności. Formy działań edukacyjnych i rodzaj zdobywanych dzięki nim kompetencji został podsumowany w poniższym schemacie Schemat 10.

Schemat 10: Działania edukacyjne w ramach aktywności wdrażanych w programie inno_LAB⁹

Aktywność	Działania edukacyjne	Nabywane kompetencje
Scale Up	wsparcie szkoleniowe, doradcze i mentoringowe	Rozwój kompetencji biznesowych, modelowanie, rozwój produktu/usług, networking, umiejętność współpracy z klientem, z dużymi przedsiębiorstwami
Seal of Excellence	Brak	
Granty na Dizajn	wsparcie szkoleniowe, doradcze i eksperckie	zastosowanie dizajnu w firmie, trendy we wzornictwie przemysłowym, umiejętność współpracy z projektantem
Poland Prize	wsparcie szkoleniowe, doradcze i mentoringowe	rozwój produktu, prowadzenie marketingu, wystąpienia publiczne, networking, modelowanie biznesowe, analiza potrzeb użytkowników
Electro Scale Up	wsparcie szkoleniowe, doradcze i mentoringowe	rozwój produktu, prowadzenie marketingu
Konkurs Polski Produkt Przyszłości	brak	
Connect & Scale Up	cykl spotkań	wiedza o kulturze organizacyjnej, wiedza o innowacjach

⁹ W zestawieniu zaprezentowane zostały aktywności, które są wdrażane ze środków inno_LAB, z wyłączeniem aktywności wdrażanych w innych programach (AMI, Early Warning i Welfare Technology) oraz aktywności nierozpoczętych (Szkoła dla innowatora i gov_TECH)

gov_LAB	cykl warsztatowy i doradczy	projektowanie instrumentów wsparcia metodyką <i>Design Thinking</i>
Dobry Pomysł	wsparcie szkoleniowe i doradcze	konstruowanie biznesplanu, prowadzenie własnej działalności, pozyskiwanie funduszy na rozwój

Źródło: opracowanie własne

Dyfuzja wiedzy i dobrych praktyk

Wydaje się, iż cel dyfuzji wiedzy i dobrych praktyk jest najskuteczniej realizowany przez programy akcelerycyjne (Scale Up, Elektro Scale Up, czy Poland Prize). Akceleracja jest, zwykle realizowana przez rekrutację określonej liczby startupów, które wspólnie przechodzą akcelerację w ramach poszczególnych rund. Często startupy te na okres akceleracji zajmują także wspólną przestrzeń biurową i uczestniczą razem we wspólnych elementach programu akcelerycyjnego takich jak warsztaty czy szkolenia. Reprezentanci startupów raportują, iż dochodzi między nimi do nawiązywania relatywnie pogłębionych relacji o charakterze przyjacielskim i nieformalnym. Z kolei tego typu relacje sprzyjają wymianie doświadczeń i dzieleniu się dobrymi praktykami – szczególnie w odniesieniu do rozwoju produktu czy biznesu.

Intensywność wymiany doświadczeń, wiedzy i praktyk zależy tutaj głównie od tego, czy startupy znajdują wspólny język oraz czy problemy, z którymi się mierzą są podobne względem siebie. Wydaje się, że efektywność dyfuzji wiedzy i dobrych praktyk bardziej materializuje się w przypadku programu Scale Up, Elektro Scale Up, aniżeli w przypadku Poland Prize. Uczestnicy tego ostatniego programu akcelerycyjnego wskazywali bowiem, iż startupy akcelerowane w ramach jednej rundy programu często znacząco różniły się od siebie, jeśli chodzi zarówno o branżę, jak i o etap czy fazę rozwoju. W związku z tym przekładalność doświadczeń była tutaj bardziej ograniczona niż – przykładowo – w Elektro Scale Up, gdzie istniała jedność względem tematyki (elektromobilność). Niemniej startupy Poland Prize podkreślały, iż relacje między nimi były przyjacielskie – nie przekładało się to jednak na możliwość dzielenia się doświadczeniami i dobrymi praktykami w sposób optymalny.

Warto także zwrócić uwagę, iż część akceleratorów zwracała uwagę, iż nie miała możliwości kontaktowania się z innymi akceleratorami działającymi w ramach tej samej aktywności. Jednocześnie respondenci podkreślali, że zorganizowanie platformy wymiany doświadczeń między organizatorami akceleracji mogłaby wnieść znaczące inspiracje względem dobrych praktyk współpracy ze startupami, które mogłyby się przełożyć na efektywność prowadzenia akceleracji.

Ponadto, programem, który wprost realizuje cel dyfuzji wiedzy i dobrych praktyk jest aktywność Connect & Scale Up, gdzie zapraszani są prelegenci posiadający najbardziej aktualną wiedzę w danej tematyce. Uczestnicy spotkań organizowanych w ramach tej aktywności podkreślają wysoką jakość prelekcji a także wartość wynikającą z *networkingu* –

gdzie dochodzi głównie do dyskusji na temat możliwości współpracy, ale także do wymiany doświadczeń.

4.1.3. Wyjaśnienie ustalonego wpływu wsparcia z punktu widzenia założeń

Proces wdrożenia programu inno_LAB jest skomplikowany ze względu na złożoną strukturę działania. Odpowiedzialnymi za jego realizację są PARP i MPiIT na zasadzie partnerstwa. Zespół zajmujący się procesami projektowymi jest zlokalizowany w Departamencie Analiz i Strategii PARP i liczy 4 osoby. Poszczególne działania analizowane w ramach niniejszego badania są wdrażane przez cztery departamenty PARP oraz jeden zespół z MPiIT. Nad zakresem realizowanych działań kontrolę sprawuje Komitet Sterujący.

4.1.3.1. Czynniki sprzyjające osiągnięciu założonych celów

Procesy projektowania są przeprowadzane w sposób kompletny, z wykorzystaniem wiedzy eksperckiej i włączeniem odpowiednich interesariuszy

Wszystkie opisywane procesy *Design Thinking* zostały przeprowadzone w sposób kompletny, uwzględniający konieczne etapy procesu. W opisywanych modelowych przypadkach zespół projektowy był prowadzony przez zewnętrznych moderatorów, których rola jest niezwykle ważna w tego typu procesach – pilnuje on sekwencyjności konkretnych zadań i narzędzi projektowania dobieranych w taki sposób, aby została zachowana filozofia *Design Thinking/Service Design*.

Jak wynika ze zgromadzonego materiału, techniki warsztatowe były używane w sposób odpowiedni i adekwatny do danego etapu procesu projektowania. Naprzemiennie prowokowały u członków zespołów projektujących myślenie dywergentne (poszerzające horyzont widzenia problemu) i konwergentne (polegające na analizie i syntezie). Odpowiednie posługiwanie się tymi narzędziami maksymalizuje szanse na to, iż rozwiązanie będzie z jednej strony kreatywne (czy nieszablonowe), a z drugiej atrakcyjne dla grup docelowych. Warunek ten w procesach dotyczących opisywanych aktywności został spełniony. Warto także podkreślić, iż prace były prowadzone w sposób zespołowy a do pracy wykorzystywano materiały wizualne i techniki ułatwiające komunikację zespołową i wzmacniające pracę w grupie.

Uczestnicy warsztatów projektowych prowadzonych w metodyce *Design Thinking/Service Design* oceniali je na ogół pozytywnie. Niemal jednogłośnie doceniali oni możliwość aktywnego włączenia perspektywy klienta w proces projektowy. Zwracali oni uwagę, iż proces ten jest czasochłonny, jednak prowadzi do lepszego i bardziej pogłębionego zrozumienia potrzeb użytkowników. Dodatkowo podkreślali oni zalety związane ze wzmacnianiem lateralnego myślenia i pozytywnymi efektami zespołowej pracy twórczej, a same warsztaty określali jako złamanie schematyczności procesu pracy, co w rezultacie miało pozytywny wpływ na kreatywność i poziom zaangażowania uczestników.

Zespół projektowy jest elastyczny i reaguje szybko na wyzwania programu

Do celów realizacji projektu inno_LAB powołano oddzielny, czteroosobowy zespół w Departamencie Analizy i Strategii PARP. Mały zespół projektowy o wysokich kompetencjach, skoncentrowany w jednym departamencie stwarza możliwości do sterowania jego pracą w taki sposób, aby szybko odpowiadała na pojawiające się potrzeby interesariuszy. Nie bez znaczenia jest również fakt, że osoby pracujące w zespole nie mają innych obowiązków zawodowych poza projektem. Bliskie, nieformalne kontakty, które łączą twórców programu pozwalają na szybkie podejmowanie decyzji, nieobarczone kosztami transakcyjnymi wzmoczonych formalności.

System wybierania obszarów tematycznych, którymi aktualnie zajmuje się zespół również nie jest tak sformalizowany, jakby mógł się wydawać. Chociaż ostateczna decyzja co do zakresu i tematu podejmowanych zadań należy do Komitetu Sterującego

Panuje pozytywny klimat wokół działania, budzi ono duże zainteresowanie

Pomimo trudnych początków działania, które narażone było na niezrozumienie i pewien opór ze strony partnerów nieznanymi innowacyjnymi rozwiązaniami projektowymi, aktualna atmosfera wokół działania jest oceniana bardzo pozytywnie. Przedstawiciele poszczególnych departamentów PARP mocno zaangażowali się w działanie i doceniają jego efekty. Chociaż są świadomi intensywności procesu, chcą w nim uczestniczyć ze względu na jego skuteczność.

Rozproszenie procesu wdrażania pomiędzy wiele działów pozwoliło na włączenie niemal całej organizacji do zadań programu. Dzięki temu, innowacyjne procesy będące meritum inno_LABu zostały przetestowane w bardzo różnych kontekstach. Z uwagi na to, jak szeroka grupa osób została włączona w działania i przekonana do ich skuteczności, program zyskał potencjał do wprowadzenia pozytywnej zmiany organizacyjnej na poziomie całej Agencji. Na obserwowanie zmiany behawioralnej wśród pracowników poszczególnych departamentów, wychodzącej poza prace związane z projektem, jest jednak jeszcze zbyt wcześnie.

Twórcy projektu obserwują również zainteresowanie projektem osób spoza kręgu jego realizacji. Rozwiązania stosowane w inno_LAB przyciągają uwagę jednostek regionalnych, które chcą kopiować to rozwiązanie na mniejszą, lokalną skalę. Podobnie rzecz ma się z innymi programami operacyjnymi - na przykład metoda *Design Thinking* okazuje się atrakcyjna dla jednostek wdrażających, zajmujących się PO Polska Wschodnia.

Działanie obejmuje duży komponent współpracy skierowany do licznych środowisk

Ważnym czynnikiem gwarantującym powodzenie projektu jest zintegrowanie wokół niego licznej grupy interesariuszy reprezentujących różne środowiska i interesy. Autorom projektu udało się zaangażować w prace przedstawicieli jednostek wdrażających, instytucji otoczenia biznesu, jednostek zarządzających i monitorujących, startupów, samorządów i ekspertów tematycznych. Jediną grupą niewłączoną w proces są jednostki naukowe. Utrzymanie wysokiego zainteresowania i zaangażowania interesariuszy pozwala na szybką mobilizację zasobów do realizacji poszczególnych zadań oraz uzyskanie szerokiego *insightu* do planowanych inicjatyw.

Wiedza zbierana dzięki realizacji projektu jest obszernie dokumentowana i wykorzystywana w projektowaniu regularnych konkursów

Na uwagę zasługuje sposób, w jaki dokumentowany jest proces projektowania aktywności w projekcie. Wszystkie podjęte w nim kroki oraz zebrane wnioski i wypracowane rozwiązania są systematyzowane w postaci krótkich raportów. Pozwalają one na zachowanie zebranej w ramach procesu wiedzy na poziomie organizacji, a nie tylko biorących udział w procesie osób. Jest to też cenne narzędzie w dzieleniu się wiedzą z innymi organizacjami, które mogą być zainteresowane doświadczeniami z zakresu projektowania interwencji proinnowacyjnych.

Efekty wdrażanych pilotaży pomocowych są monitorowane za pomocą wskaźników realizacyjnych oraz Barometru Innowacyjności. Jak wskazywano wcześniej, wnioski z nich płynące są dokumentowane w raportach on going. Skuteczność i użyteczność wszystkich aktywności (również tych, które nie są aktywnościami pomocowymi) oceniono w ramach ewaluacji mid term projektu.

Na podstawie analizy efektów oraz systemu wdrożenia aktywności Scale Up stworzono raport ewaluacyjny, wnioski z którego wykorzystano do projektowania regularnego konkursu uruchamianego w ramach 2.5 PO IR. Znalazły się w nich rekomendacje dotyczące procesu akceleracji (długości procesu, wymaganej liczby wdrożeń, sposobu rozliczania przyznanej pomocy), odbiorców technologii (ich wielkości, liczby oraz wkładu finansowego), a także specjalizacji branżowej akcelerowanych startupów

4.1.3.2. Czynniki ryzyka dla osiągnięcia założonych celów

Realizacja projektu jest rozproszona po wielu działach o różnych interesach

Jak wspomniano powyżej, we wdrożenie programu zaangażowano cztery departamenty PARP oraz jeden z departamentów MPiT. Chociaż taki zabieg ma swoje niezaprzeczalne zalety, generuje również spore ryzyko. Po pierwsze, jest ono związane z pogodzeniem prowadzenia kilku niezależnych procesów w wielu kontekstach organizacyjnych. Po drugie, utrudnia zbieranie systematycznych wniosków z procesów i formułowanie ujednoczonych rekomendacji. Po trzecie, musi się zmierzyć z niechęcią niektórych działów wobec zmian i prac projektowych i niewystarczającym zaangażowaniem przy dużym obciążeniu bieżącymi obowiązkami.

System generowania łatwo dostępnej, skodyfikowanej wiedzy o programach pozostawia obszary do rozwoju projektu

Chociaż w ramach projektu prowadzonych jest wiele działań ewaluacyjnych i monitoringowych, wciąż pozostawiają one miejsce na uzupełnienie. Generowanie i kodyfikowanie wiedzy na temat wypracowanych w projekcie rozwiązań jest jednym z głównych środków do realizacji założonych celów, stąd wysokie oczekiwania w tym zakresie.

Jak wskazano wyżej, ocena efektów aktywności pomocowych opiera się w dużej mierze na wskaźnikach realizacyjnych. Ich charakter jest bardzo produktowy i ogólny, raczej łatwy do osiągnięcia. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że osiągnięcie wartości docelowych wskaźników jest również warunkiem rozliczenia aktywności. Połączenie tych dwóch funkcji (monitoringowej i rozliczeniowej) przy tak ryzykownych działaniach, jakimi z definicji są rozwiązania wypracowywane w projekcie inno_LAB, sprawia, że wskaźniki posiadają niewielką użyteczność w zakresie oceny rzeczowej skuteczności aktywności.

Drugim źródłem wiedzy na temat skuteczności aktywności jest badanie Barometr Innowacyjności, w ramach którego monitorowane są aktywności pomocowe. Siłą takiego podejścia jest jednolita procedura zbierania danych i zapewnienie porównywalności efektów pomiędzy aktywnościami. Badanie to nie uwzględnia jednak efektów aktywności nie posiadających komponentu pomocowego. Poza tym badanie skupione jest mocno na efektach działań, nie zgłębiając aspektu wdrożeniowego.

Wszystkie aktywności zostały ocenione pod względem skuteczności i użyteczności w ramach ewaluacji mid – term. Badanie miało charakter przekrojowy, monitorowało poszczególne aktywności na bardzo różnym poziomie zaawansowania. Poza tym, również to badanie skupiało się przede wszystkim na pomiarze efektów działań, traktując kwestie wdrożeniowe jako wyjaśniające sukces lub porażkę w ich osiągnięciu. Takie podejście ma ograniczone możliwości do wskazania rozbudowanych rekomendacji dotyczących kwestii implementacji.

Jak podkreślali respondenci oraz jak zauważono w raporcie ewaluacyjnym aktywności Scale Up, słabością systemu zbierania i dokumentowania wiedzy generowanej w ramach projektu jest jego rozproszenie po wielu działach i pracownikach. Utrudnia to otrzymanie szybkich informacji dotyczących danej aktywności.

Procesy projektowe są skupione na dostosowywaniu rozwiązań

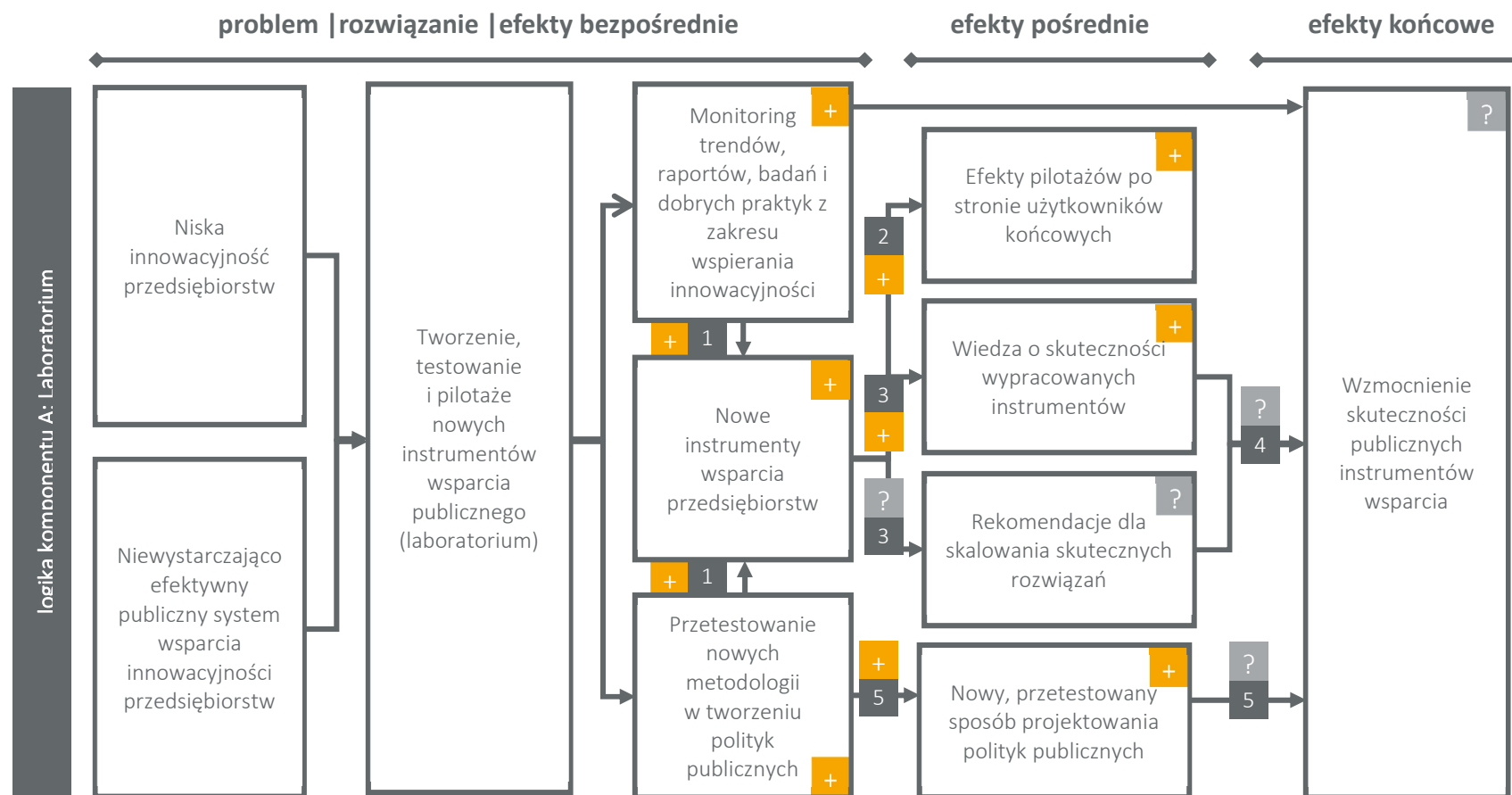
Proces projektowy niemal we wszystkich przypadkach był rozpoczynany z konkretnym wskazaniem co do kategorii narzędzia, które będzie w nim projektowane. Było to widoczne szczególnie w dwóch przypadkach – Elektro Scale Up oraz Poland Prize. Zespoły wiedziały, że podchodzą do zadania zaprojektowania akceleratora, a zatem cały proces kreatywny dotyczył charakteru akceleracji.

W alternatywnym scenariuszu można sobie wyobrazić, że zespoły projektujące rozpoczynają proces projektowy w sposób mniej oczywisty, a zatem nie pracują nad tym „jak zaprojektować najlepszy akcelerator dla zagranicznych startupów” a nad tym – przykładowo – „co moglibyśmy zrobić, aby zwiększyć obecność zagranicznych startupów w Polsce”. Wyniki takiego procesu mogłyby wykroczyć szerzej i wykazać się większą innowacyjnością proponowanych rozwiązań – akcelerator jest bowiem tylko jedną z odpowiedzi na tak postawione pytanie. Choć jest to podejście bardziej ryzykowne, obarczone potencjalnie większymi błędami, może generować przełomową wartość.

4.2. Podsumowanie realizacji działania

4.2.1. Skuteczność i użyteczność komponentu A: Laboratorium

Schemat 11: Zweryfikowana logika interwencji komponentu A



Źródło: opracowanie własne

Prowadzenie systematycznego monitoringu trendów z zakresu wspierania innowacyjności oraz zastosowanie nowych metodologii doprowadziło do zaprojektowania nowych instrumentów wsparcia

Jak wskazano wyżej, dobrze przeprowadzone procesy *Design Thinking* oparte na rzetelnie przygotowanych i aktualnych analizach trendów prowadzą do stworzenia nowych instrumentów lub dostosowania istniejących instrumentów do nowego kontekstu.

Czynnikami sprzyjającymi zaistnieniu tego efektu jest włączenie w proces szerokiej grupy odbiorców (w tym osoby odpowiedzialne za wdrożenie), mobilizacja ich zaangażowania na wszystkich etapach projektowania oraz przychylnie nastawienie partnerów wobec całego procesu i jego efektów.

Z drugiej strony, niezastosowanie pełnego procesu *Design Thinking* nie przekreśla szansy zespołu projektowego na stworzenie trafnego i skutecznego narzędzia pomocowego. W programie znalazły się aktywności, których proces projektowy bazował na analizie potrzeb interesariuszy, ale z uwagi na obszerność skumulowanej wiedzy zebranej przed projektowaniem, nie zakładał pełnego cyklu warsztatowego. Jak wskazują analizy z rozdziału 7, zastosowanie *Design Thinking* jest warunkiem wspomagającym, ale nie koniecznym do stworzenia skutecznego instrumentu.

Nowe instrumenty wsparcia przyczyniły się do osiągnięcia zaplanowanych efektów wśród odbiorców objętych działaniem

Wypracowane i wdrożone instrumenty zostały ocenione jako skuteczne lub bardzo skuteczne. W większości prognozuje się, że będą one w stanie osiągnąć zakładane efekty na satysfakcjonującym poziomie. Szczegółowa ocena skuteczności poszczególnych aktywności została przedstawiona w kolejnym rozdziale, a w rozdziale 7 znajduje się szczegółowa analiza czynników wpływających na tę skuteczność.

Przetestowanie nowych instrumentów wsparcia pozwoliło częściowo na wnioskowanie o ich skuteczności, zasilając jednocześnie wiedzę jednostek wdrażających i projektujących polityki publiczne, ale sposób jej dokumentowania może zostać udoskonalony

Przedstawiciele departamentów projektujących i wdrażających aktywności deklarują, że w trakcie ich realizacji dużo się nauczyli o tej formie wsparcia, grupie docelowej oraz sposobach wdrożenia. Potrafią ocenić skuteczność poszczególnych aktywności i przywołać opinie odbiorców dotyczące wsparcia oraz jego wdrożenia. Projekt posiada narzędzia do dokumentacji efektów procesu projektowania oraz wdrożenia narzędzi pomocowych. Na podstawie przeprowadzonej dotychczas ewaluacji, wyciągnięto ważne wnioski co do realizacji regularnych konkursów w ramach PO IR, co zasługuje na szczególne docenienie w kontekście realizacji założeń projektu.

Jednocześnie istnieją obszary, w których proces zbierania wiedzy mógłby zostać usprawniony. Wskaźniki monitorowane zarówno na poziomie całego działania jak i poszczególnych aktywności odnoszą się do produktów działania i nie mają niewielką wartość dla oceny jego skuteczności, a jedynie postępu realizacji. Szczegółowe ewaluacje

skupiające się na jednej aktywności zaplanowane zostały wyłącznie dla narzędzi pomocowych. Ewaluacje przekrojowe planowane dla wszystkich testów i pilotaży oceniają je na różnym poziomie zaawansowania oraz są skupione przede wszystkim na kwestiach skuteczności i użyteczności, co utrudnia pogłębienie kwestii związanych z ich implementacją.

Przetestowanie nowej metodologii projektowania interwencji publicznych pozwoliło wnioskować o jej skuteczności i możliwości stosowania w innych okolicznościach

Skuteczność wypracowanej metody projektowania usług publicznych opartej na *Design Thinking* została oceniona przez reprezentantów grup zaangażowanych w realizację projektu bardzo wysoko. Narzędzia, które zostały wypracowane w ten sposób zostały ocenione jako skuteczne i użyteczne, zarówno przez osoby je wdrażające jak i beneficjentów. Na podobną ocenę pozwala poziom dotychczas osiągniętych przez nich efektów.

Na zastosowaną metodę należy patrzeć jak na gotowy zestaw narzędzi, który umożliwia wprowadzenie w proces projektowania interwencji trzech ważnych elementów:

- zaangażowania szerokiej grupy interesariuszy interwencji na wszystkich etapach procesu i uczynienie ich głosu słyszalnym i ważnym;
- oparcia procesu projektowania na uprzedniej diagnozie potrzeb jej adresatów;
- testowania wypracowanych rozwiązań przed wdrożeniem go na szeroką skalę.

Należy przy tym zauważyć, że zastosowanie *Design Thinking* może nieść za sobą pewne ryzyka. Po pierwsze w ramach pracy zespołowej zająć mogą różne negatywne procesy grupowe, związane z wyłanianiem się lidera, niekontrolowaniem zależności zawodowych, zaistnieniem grupowych błędów poznawczych. Ryzyko to jest minimalizowane dzięki profesjonalnie zaprojektowanym narzędziom do pracy zespołowej używanym w metodyce *Design Thinking* oraz zaangażowaniu profesjonalnych moderatorów. Szeroka paleta technik pracy grupowej stosowanych w ramach projektu inno_LAB zasługuje na docenienie. Ich zastosowanie zostało wysoko ocenione przez osoby zaangażowane w proces.

Innym zagrożeniem może być utrata z oczu nadrzędnych celów planowanych interwencji, które nie dotyczą tylko i wyłącznie bezpośrednich beneficjentów, ale całego społeczeństwa czy gospodarki. Podporządkowanie procesu projektowania narzędzia do potrzeb beneficjentów może wręcz przeczyć oryginalnym celom interwencji, jeśli te zakładają zmianę behawioralną wśród włączonych w działanie podmiotów albo mają odpowiadać na nieświadome potrzeby tychże.

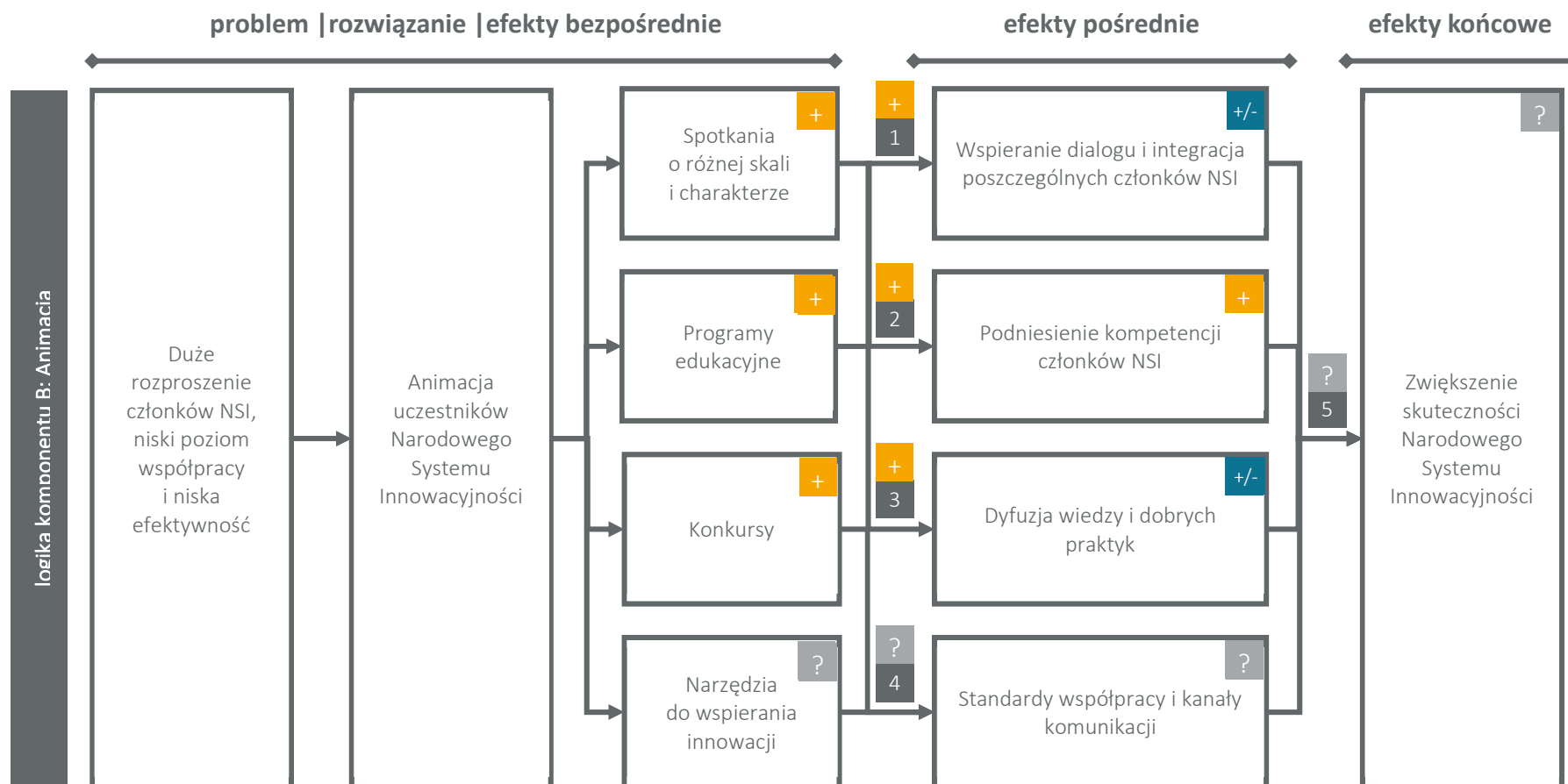
W działaniach inno_LAB można wskazać na kilka elementów, które miały minimalizować wskazane wyżej ryzyko. Po pierwsze procesy projektowania aktywności obejmowały nie tylko grupę bezpośrednich beneficjentów, ale również inne grupy interesu, takie jak przedstawiciele jednostek wdrażających czy zewnętrznych ekspertów. Dzięki temu projektowanie przebiegało w oparciu o negocjowanie różnych stanowisk. Po drugie wypracowane rozwiązanie brały pod uwagę uwarunkowania instytucjonalne i prawne udzielania pomocy. Oczekiwania beneficjentów były więc konfrontowane z rzeczywistością

krajowych i międzynarodowych regulacji zabezpieczających przed nadużyciami. O ostatecznym wyglądzie wdrażanego pilotażu decydował Komitet Sterujący. Po trzecie wdrożenie procesu opartego o *Design Thinking* następowało na dość późnym etapie projektowania, co sprawiało, że skupiało się na dostosowaniu pewnych uprzednio wybranych rozwiązań do oczekiwań grup docelowych. Takie rozwiązanie zawęża obszar modyfikacji, jakie może przynieść proces projektowy.

Na uwagę zasługuje fakt, że proces projektowania aktywności opartych na metodyce *Design Thinking* był skrupulatnie dokumentowany przez zespoły projektowe. Większość z nich wypracowała raport podsumowujący cały proces oraz wyciągnięte z niego wnioski. Jest to ważne narzędzie służące do dzielenia się doświadczeniami z innymi podmiotami.

4.2.2. Skuteczność i użyteczność komponentu B: Animacja

Schemat 12: Zweryfikowana logika interwencji komponentu B



Źródło: opracowanie własne

Spotkania dla członków Narodowego Systemu Innowacyjności, programy edukacyjne, konkursy i narzędzia pozwalają na budowę dialogu i głębszą integrację środowiska

Jak wskazano wyżej, wsparcie stosowane w ramach inno_LAB ma bardzo duży komponent integracyjny i wspierający współpracę między członkami NSI, wybiegający dalej niż przeznaczone do tego aktywności. Już sam proces projektowania interwencji jest przeprowadzany w sposób bardzo inkluzyjny i egalitarny. Czynnikiem wspierającym skuteczność stosowanych narzędzi jest pozytywna atmosfera wokół projektów, duże zaangażowanie interesariuszy oraz wysoki profesjonalizm w prowadzeniu analizowanych procesów.

Pomimo mocno obecnego komponentu integracyjnego we właściwie wszystkich aktywnościach, często jest on oceniany przez użytkowników jako niewystarczający. Może to świadczyć o dużej potrzebie odbiorców aktywności do nawiązywania relacji i ich otwartości na tego typu wsparcie.

Warto zwrócić uwagę, że niewiele z wdrażanych działań zakłada *explite* integrację różnych środowisk wchodzących w skład NSI jako efekt bezpośredni realizacji. Nawiązanie kontaktów między samorządami i przedsiębiorcami albo między przedsiębiorcami i IOB jest pobocznym efektem realizacji innych zadań. Wyjątek stanowi gov_TECH, który nie został jeszcze wdrożony.

Dużą ułomnością wdrażanych działań jest brak jednostek naukowych wśród interesariuszy zaangażowanych w program. Nie występują oni ani w roli wykonawców ani odbiorców wsparcia. Ich udział w procesach projektowych ogranicza się do ekspertyzy tematycznej. Należy zadbać o mocniejsze zaangażowanie tej grupy interesariuszy w przyszłości.

Efektem udziału w programach edukacyjnych jest podniesienie kompetencji członków NSI

Wdrożone programy edukacyjne wykazały wysoką skuteczność w osiągnięciu zakładanych celów. Ich efekty zostały szczegółowo opisane w częściach poświęconych konkretnym rozwiązaniom w rozdziale 6.

Trudno stwierdzić, w jakim stopniu wypracowane nowe narzędzia do wspierania animacji środowiska zaowocują wypracowaniem standardów współpracy i nowych kanałów komunikacji

W ramach wielu aktywności zaproponowano ciekawe i nieoczywiste sposoby na budowanie sieci relacji między partnerami oraz wspomaganie dyfuzji wiedzy i doświadczenia pomiędzy nimi. Na szczególną uwagę zasługuje proces akceleracji, który został w bardzo wyczerpujący sposób wyeksplorowany w ramach działania i przetestowano go w różnych kontekstach. Trzeba również docenić zaprojektowane programy edukacyjne kierowane do różnych odbiorców czerpiące z różnych metodyk.

W momencie badania jedynie narzędzie akceleracji zostało wyskalowane poza ramy realizowanego projektu i zaproponowane jako metoda wsparcia startupów w odrębnym poddziałaniu PO IR. Można powiedzieć, że ten wzór wspierania startupów i budowania

relacji między nimi a otoczeniem przeszedł do *mainstreamu* myślenia o wspieraniu innowacyjności w Polsce. W obecnym momencie wdrożenia trudno powiedzieć, ile wypracowanych narzędzi animacyjnych powtórzy losy tego instrumentu i stanie się rozwiązaniem stosowanym na szerszą skalę.

5. Realizacja założeń programu na poziomie poszczególnych aktywności

5.1. Skuteczność i użyteczność aktywności Scale Up

5.1.1. Geneza projektu interwencji

Fundamentalną potrzebą, która stała się punktem wyjścia dla projektu pilotażowego Scale Up, było niewystarczające tempo rozwoju startupów oraz niski poziom ich współpracy z dużymi firmami na gruncie krajowym. Potrzeba realizacji projektu ukierunkowanego na wsparcie szybszego procesu rozwoju startupów poprzez nawiązanie współpracy z dużymi przedsiębiorstwami została dostrzeżona przez różnych aktorów ekosystemu wsparcia: 1) zespół projektowy inno_LAB¹⁰, 2) Departament Rozwoju Startupów oraz 3) MPiT.

Jednym ze źródeł, które stały się inspiracją do tworzenia krajowego rozwiązania w tym obszarze był raport dot. innowacyjności przedsiębiorstw, opracowany przy współudziale zespołu projektowego inno_LAB. W raporcie analizowano trendy wspierania innowacyjności, a wśród nich zagraniczne przykłady rozwiązań tj. akceleratory prywatne i korzyści jakie generują ze współpracy małych firm z dużymi.

[Jednym z nowych modeli finansowania innowacji jest] coraz silniej rozwijający się model finansowania nowych biznesów w ramach corporate venturing. To zjawisko również może mieć silny wpływ na zacieśnianie się współpracy między firmami, na lepsze i szybsze wyłapywanie nowych rozwiązań, w tym na obniżenie wewnętrznych kosztów B+R. Tworzenie funduszy typu venture w ramach korporacji ma już pewną tradycję. Takie inicjatywy powstawały chociażby w USA już w latach 80. i 90., natomiast rzeczywiście w ostatnich latach ten trend się silnie umacnia. Na 1100 zidentyfikowanych funduszy o charakterze corporate venture na koniec 2014 r., 475 powstało od 2010 r.¹¹

Raport PARP dot. innowacyjności, 2015

Dodatkową inspiracją do stworzenia Scale Up było również zapoznanie się z pracą akceleratora w ramach konferencji zagranicznej. Obecność takich rozwiązań na rykach zagranicznych w powiązaniu ze zdiagnozowaną potrzebą akceleracji rozwoju startupów

¹⁰ Zespół funkcjonujący w ramach Działu Analiz i Strategii, który odpowiedzialny jest m.in. za projektowanie nowych instrumentów wsparcia w ramach projektu inno_LAB.

¹¹ P. Zadura-Lichota, *Trendy, które budują innowacyjność* w: Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności, PARP, 2015.

w kraju zbudowało kontekst do podjęcia prac nad stworzeniem pilotażu w kraju. Wspólne dostrzeganie wyzwania przez wszystkich istotnych interesariuszy, ułatwiło podjęcie decyzji o uruchomieniu pilotażowego narzędzia, którego formuła zakładała – nową w warunkach polskich – współpracę firm dużych z firmami typu startup. Konsensus odnośnie do wartości rozwiązania (zarówno pod kątem oczekiwanych rezultatów, jak i sposobu, które miało do tego doprowadzić) sprawiał, że ryzyko związane z uruchomieniem pilotażu rozkładało się na poszczególnych aktorów ekosystemu wsparcia. Taka dywersyfikacja ryzyka była również istotnym czynnikiem sprzyjającym podjęciu decyzji o rozpoczęciu prac nad przygotowaniem wdrożenia, na co wskazują przedstawiciele zespołu projektowego inno_LAB:

Przeczytał to dyrektor drugiego departamentu [Departamentu Rozwoju Startupu] i powiedział, że on zrobi taki instrument. (...) Wiedzieliśmy, że na świecie to się odbywa, w tej części najbardziej innowacyjnej świata, [ale] to jednak było mnóstwo stresu czy w Polsce to zagra ta współpraca dużych z małymi. (...) No i ogromna wola Ministerstwa Przedsiębiorczości. Więc ryzyko rozkładało się na nas wszystkich.

przedstawiciel PARP

Podczas pracy zespołowej zostały zaprojektowane dwie ścieżki rozwiązań. Wspólnie z MPiIT została wypracowana wersja finalna (wspólne określenie kryteriów, zakres zaangażowania dużych firm). W prace projektowe zaangażowane były osoby z PARP oraz z MPiIT. W wersji finalnej zrezygnowano z:

- ujednoczonego wniosku o finansowanie;
- standardowego regulamin konkursu (był w formie graficznej).

Celem było maksymalne uproszczenie formalności, by jak najszybciej ogłosić konkurs.

Proces projektowania Scale Up nie został więc przeprowadzony zgodnie z metodologią *service design*. Taka sytuacja wynikała przede wszystkim z przekonania przedstawicieli interesariuszy, że potrzeba jest względnie dobrze rozpoznana, a narzędzie jest z powodzeniem stosowane w innych krajach. Dodatkowo, pracownicy PARP podkreślają, że ważne było dla nich szybkie uruchomienie instrumentu, a zastosowanie metodologii *service design* wymaga określonego czasu.

W procesie nie byli formalnie zaangażowani ani użytkownicy końcowi (startupy) ani akceleratorzy. Pomimo faktu, że przedstawiciele akceleratorów potwierdzają, że formalnie nie uczestniczyli w procesie projektowania rozwiązania, to niektórzy zwracają jednak uwagę, że w różnych gremiach konsultowali modele działania akceleratorów:

Braliśmy udział w różnych dyskusjach, jak powinny działać akceleratorzy, jakie akceleratorzy są potrzebne, czy powinna być różnorodność branżowa. W tym sensie czuję, że braliśmy udział w projektowaniu tego programu.

przedstawiciel operatora 1

Podsumowując proces projektowania pilotażu, można wskazać cztery czynniki, które na tym początkowym etapie przyczyniły się do jego skuteczności.

Schemat 13: Czynniki sprzyjające skuteczności w procesie projektowania rozwiązania Scale Up

Oparcie na dowodach: analizy dotyczące wspierania innowacyjności w ramach inno_Lab. Identyfikacja obiecujących rozwiązań zagranicznych w obszarze innowacyjności	Diagnoza dotycząca potrzeby akceleracji rozwoju SU podzielana przez wszystkich istotnych aktorów ekosystemu
Zainteresowanie i współpraca wszystkich istotnych interesariuszy na etapie projektowania	Zaangażowanie do konsultacji partnerów rynkowych - akceleratorów

Źródło: opracowanie własne

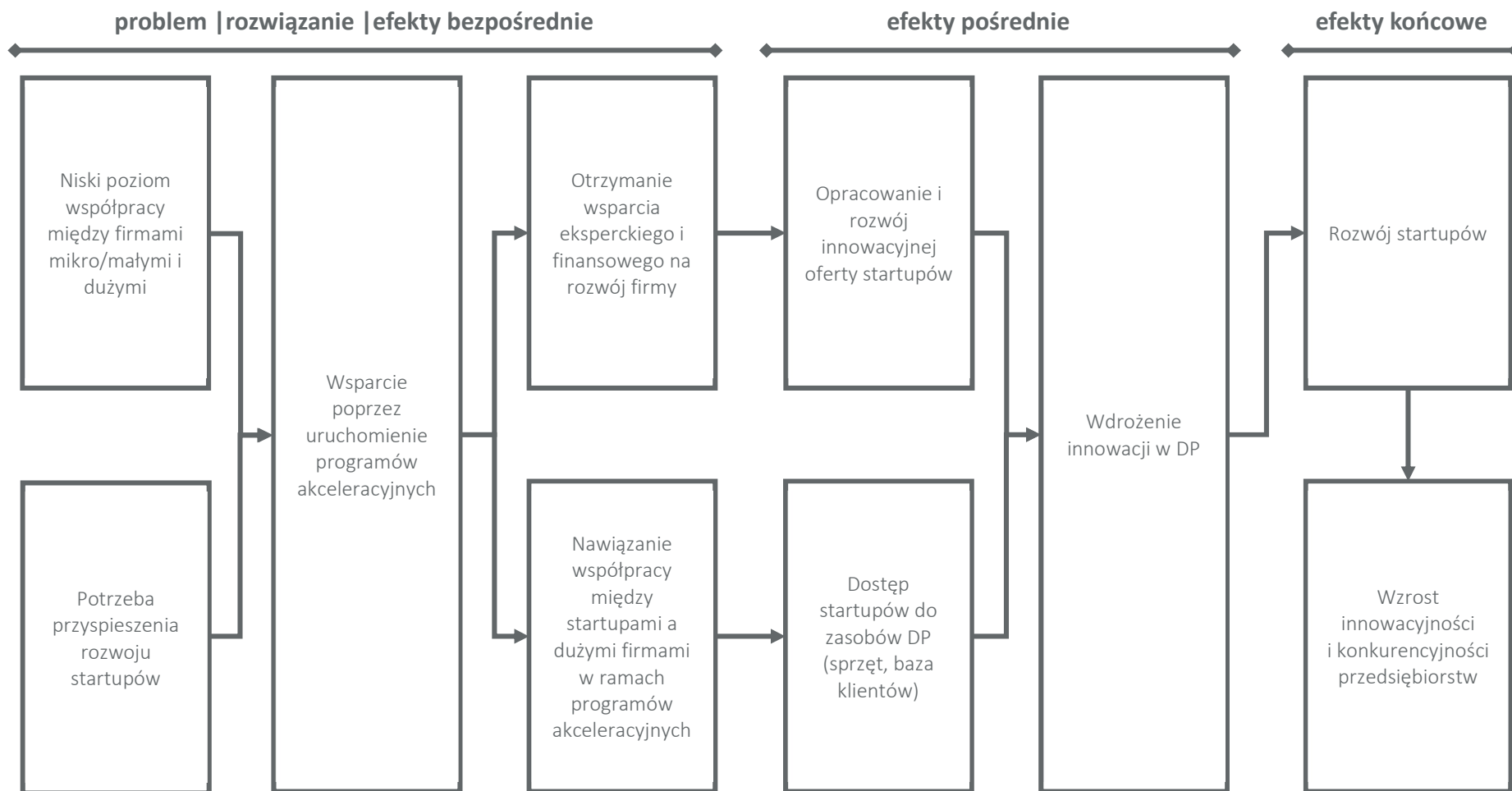
5.1.2. Schemat logiki interwencji

Projekt Scale Up został opracowany jako odpowiedź na potrzebę przyspieszenia rozwoju startupów oraz towarzyszący mu problem niskiej współpracy startupów z dużymi firmami. Przeprowadzenie programów akceleracyjnych miało doprowadzić do osiągnięcia następujących efektów bezpośrednich:

- wyposażenia kadry zarządzającej startupów w kompetencje i wiedzę w zakresie rozwoju swojej firmy i jej innowacyjnej oferty oraz uzyskanie przez nie środków finansowych w postaci grantu na rozwój;
- nawiązania kontaktów z decydentami z dużych przedsiębiorstw (DP) pod kątem rozpoznania możliwości współpracy.

Rozwój oferty startupów, w tym dopracowanie innowacyjnego rozwiązania już we współpracy i w kontakcie z DP, powinno – zgodnie z założeniami – doprowadzić do wdrożenia innowacji w DP. Pilotażowe wdrożenie, które pozwala przetestować rozwiązanie, zweryfikować swoją ofertę oraz zyskać portfolio klientów będzie prowadzić do rozwoju startupów. Mechanizm tego wsparcia przedstawia poniższy schemat.

Schemat 14: Logika interwencji aktywności Scale Up



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grant w wysokości do 6 mln zł powierzony operatorowi, który działa na rzecz rozwoju gospodarczego i który będzie prowadził program akcelacyjny. 2. W ramach programu akcelacyjnego dla startupów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wsparcie finansowe do 200 tys. zł /1 startup ▪ usługi eksperckie i wsparcie doradcze do 50tys./ 1 startup ▪ możliwość współpracy i przeprowadzenia pilotażowych wdrożeń w dużych firmach
grupa docelowa:	<p>Program skierowany został do startupów z rozwiązaniami dla przemysłu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ posiadających co najmniej prototyp produktu lub usługi B2B ▪ zarejestrowanych nie wcześniej niż 5 lat przed rozpoczęciem programu ▪ nienotowanych na giełdzie, które nie dokonały jeszcze podziału zysków i nie zostały utworzone w wyniku połączenia
planowana liczba beneficjentów:	<p>Na etapie projektowania planowano zrekrutowanie ok. 5 akcelatorów, z czego każdy objąłby wsparciem min. 20 startupów</p>
opis podejmowanych aktywności:	<p>Aktywności PARP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wybór akcelatorów ▪ Bieżąca współpraca z akcelatorami i rozliczanie projektów ▪ Ewaluacja aktywności <p>Aktywności akcelatorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacja naboru wniosków o udzielenie grantów, ocena wniosków i udzielenie grantów ▪ Organizacja zjazdów/warsztatów/doradztwa w ramach rund akceleracji (2-3 rundy po 3-6 miesięcy) ▪ Zaangażowanie dużych firm (w tym co najmniej jednej spółki skarbu państwa) ▪ Udzielenie grantów startupom na rozwój produktów (do 200 tys. zł na startup). <p>Aktywności startupów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nawiązywanie współpracy z DP ▪ Wdrożenia w DP
zakładane efekty aktywności:	<p>W wyniku przystąpienia startupów do programu akcelacyjnego (PA) uzyskają one dostęp do usług specjalistycznego doradztwa i środków finansowych, a także dostęp do zasobów niepieniężnych dużych firm. Dostęp startupów do zasobów finansowych, doradztwa oraz zasobów udostępnianych przez DP doprowadzi do rozwoju startupów i rozwinięcia ich oferty innowacyjnych produktów/usług. Kolejnym krokiem w ramach</p>

teorii programu jest wdrożenie innowacji w DP. To testowe wdrożenie (zbudowane na nim *know-how* startupów oraz portfolio) będzie w zamyśle autorów aktywności prowadzić do rozwoju startupów. Z kolei zwiększony potencjał startupów przełoży się na rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku.

Efekty osiągnięte w pilotażu (rozwój startupów, innowacje i wdrożone wyniki współpracy w DP) przyczynią się do podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw.

Dodatkową wartością programu jest jego oddziaływanie na kondycję DP biorących w nim udział. W efekcie włączenia się DP do PA dokonana zostanie diagnoza i rozpoznanie możliwości rozwoju poprzez wdrożenie innowacji. Zaadresowanie innowacyjnej oferty do potrzeb konkretnych dużych firm przełoży się na wdrożenie innowacji w DP i zwiększenie ich konkurencyjności.

5.1.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Wdrożenie wsparcia przeprowadzone zostało przez Departament Rozwoju Startupów (DRS). Osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie wdrożenia nie brały udziału w projektowaniu programu, co w późniejszym okresie, w opinii PARP, generowało pewne problemy ze zrozumieniem interwencji, pomimo generalnie dobrej współpracy między sekcjami w departamencie. Nabór został przeprowadzony w okresie marzec – październik 2017.

W analizowanym procesie wdrożenia nie zidentyfikowano istotnych różnic w realizowanych działaniach względem zaprojektowanej logiki aktywności. Jedyną, ale istotną, zmianą na etapie wdrożenia (w trakcie kontraktacji) była decyzja o rozszerzeniu wsparcia na większą niż pierwotnie planowano grupę akceleratorów ze względu na wysokie zainteresowanie, którym cieszyło się to rozwiązanie i zgłoszenie się obiecujących akceleratorów (w sumie zgłosiło się 61 akceleratorów). Umożliwiła to decyzja MPiIT o zwiększeniu puli środków finansowych na pilotaż.

W efekcie przeprowadzonego naboru, wybrano i podpisano umowy z 10 akceleratorami na łączną kwotę nieco poniżej 57,8 mln PLN. Średnia wartość projektu akceleratorycznego wynosiła 5 780 000 PLN.

Schemat 15: Operatorzy w aktywności Scale Up

	Nazwa Grantobiorcy	Siedziba (miasto, województwo)	Tytuł projektu	Kwota powierzonego grantu
1	HardGamma Ventures Sp. z o.o.	Warszawa, woj. mazowieckie	GammaRebels powered by Poczta Polska S.A.	5 859 275,00
2	Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o.	Gdańsk, woj. pomorskie	Techniki satelitarne dla transportu intermodalnego	5 900 000,00

3	Fundingbox Accelerator Sp. z o.o.	Warszawa, woj. mazowieckie	IMPACT_Poland	5 695 989,70
4	Fundacja Przedsiębiorczości Technologicznej	Warszawa, woj. mazowieckie	Program Akceleracji MIT Enterprise Forum Poland realizowany we współpracy z Dużymi Przedsiębiorstwami dla Startupów w branży energetycznej, surowcowej, ochrony zdrowia oraz finansowej	5 900 000,00
5	Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.	Kraków, woj. małopolskie	Scale UP KPT	5 899 996,00
6	Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	Łódź, woj. łódzkie	Startup Spark	5 530 073,50
7	Huge Thing Sp. z o.o.	Poznań, woj. wielkopolskie	Huge Thing.vc	5 772 449,00
8	DGA S.A.	Poznań, woj. wielkopolskie	Akcelerator Innowacji Przemysłowych INDUSTRYLAB	5 505 750,00
9	IDEO Sp. z o.o.	Rzeszów, woj. podkarpackie	Idea Global	5 854 091,00
10	techBrainers Sp. z o.o.	Warszawa, woj. mazowieckie	Pilot maker	5 881 500,00
Suma				57 799 124,20

Źródło: opracowanie własne

Istotnym założeniem pilotażu było **jedynie ramowe zdefiniowanie zakresu działań akceleratorów**. Umożliwiło to zmniejszenie nakładów (w tym czasowych, ludzkich) koniecznych na szczegółowe zaplanowanie procesu akceleracji po stronie DRS, ale przede wszystkim:

- pozwalało akceleratorom na **relatywnie elastyczne zaplanowanie programu wsparcia startupów**, umożliwiając tym samym dopasowanie ich do: specyfiki akceleratora, branży oraz kierunków zapotrzebowania wyznaczanego przez partnera – duże przedsiębiorstwo.
- ewentualne późniejsze porównanie skuteczności indywidualnych podejść i programów akceleracji, co w przypadku projektów pilotażowych powinno mieć szczególną wartość.

Obydwa efekty, choć pozytywne, wiązały się jednak z pewnymi wyzwaniami. W pierwszym przypadku, mniejsze doprecyzowanie konkursu budowało pewien zakres niepewności zarówno po stronie akceleratorów, jak i osób wdrażających, które musiały na nie reagować. Część operatorów wskazywała, że po ogłoszeniu konkursu mnożyły się niejasności i PARP

w ich opinii zbyt długo na nie odpowiadał lub odpowiedzi nie były jednoznacznie rozstrzygające.

To, że były dopuszczone różne warianty, powodowało duże zamieszanie i duże napięcie. Nie było wiadomo czego oczekuje PARP i to się odzwierciedliło w tym, jakie wnioski zostały złożone (...) to było bardzo stresujące (...) wtedy byliśmy bardzo sfrustrowani.

przedstawiciel operatora 2

Tam było turbo dużo niejasności. Zostało zadanych 85 pytań - ostatecznie PARP nigdy nie udzielił pisemnej odpowiedzi na te pytania (...). Początkowo byliśmy bardzo sparaliżowani, bo nie wiedzieliśmy kto ma jakie obowiązki.

przedstawiciel operatora 1

Z kolei w drugim przypadku, warto odnotować, że rzetelne zaplanowanie procesu oceny skuteczności akceleracji wymaga starannego zaplanowania metodologii badania oraz narzędzi umożliwiających pomiar efektów, także tych odłożonych w czasie.

W przypadku pilotażu Scale Up (ze względu na jego skalę) zaplanowany i zrealizowany został pomiar efektów w układzie *przed-po* (a konkretnie na początku procesu akceleracji i po jej zakończeniu), co wyróżnia go w tym zakresie na tle innych rozwiązań testowanych w ramach inno_LAB. Dwukrotny pomiar umożliwiał dokonanie porównań, których wyniki zawarto w raporcie ewaluacyjnym¹². Warto jednak zauważyć, że porównanie efektów akceleracji, tj. skuteczności programów akceleracji, wymaga przyjęcia nieco dłuższej perspektywy czasowej, wykraczającej poza fakt dokonania wdrożeń w DP. Mowa o skutkach tych wdrożeń dla startupów, fakcie kontynuowania/rozszerzenia/zaniechania współpracy z DP, analogicznie nawiązania współpracy z innymi odbiorcami technologii, zmiany poziomu przychodów osiąganych z wdrożenia nowych produktów lub usług itd. W przypadku startupów, część danych, o których mowa, można pozyskać z innego badania *Barometr Innowacyjności*, ale warto rozważyć tego typu rozwiązania jako standardowe narzędzie w ramach wszystkich zrealizowanych pilotaży - jako swoiste badanie „losów absolwentów” np.:

- Późniejsze losy startupów: czy istnieją, czy pozyskały klientów, kolejne finansowania, w tym ze środków prywatnych, także kraj, w którym funkcjonują (np. jeden ze startupów akcelerował się w Polsce, ale po zakończeniu projektu przeniósł swoją działalność poza Polskę i zarejestrował firmę w Wielkiej Brytanii - warto monitorować jak często taki proces ma miejsce i jakie czynniki na to wpływają);
- Wdrożenia technologii (dlaczego do nich dochodziło, bądź dlaczego nie dochodziło – czynniki po stronie startupów i korporacji);
- Efekt finansowy dla DP.

¹² Raport ScaleUp, 2018. Raport został opracowany w Departamencie Analiz i Strategii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Ponadto, bardzo istotną kwestią w kontekście wdrażania jest testowanie wskaźników jako odpowiednich mierników skuteczności danego rozwiązania pod kątem rekomendacji do rozszerzonego wsparcia. Jeden z operatorów podkreślał, że można mówić o przeróżnych wskaźnikach rezultatów, począwszy od faktycznego finansowego wzrostu startupów, wzrostu zatrudnienia czy wejścia na nowe rynki. Jednocześnie konkludując w bardzo znaczący sposób:

Czy to się jednak przenosi na realne podniesienie gospodarcze? No nie wiem. Raczej nie. Bo tutaj to wszystko można by łatwo zrobić.

przedstawiciel operatora 2

Jeżeli mamy cel: wdrożenia i te wdrożenia zostały zrealizowane, wtedy możemy mówić o skuteczności. Jednak sama realizacja wdrożenia jeszcze nie daje nam informacji czy ta firma osiągnie sukces. Może wdrożyć i nie osiągnie sukcesu. To zależy, gdzie postawimy cel. My badamy jaki mamy wpływ by budować trwałe firmy technologiczne.

przedstawiciel operatora 4

Z kolei pewne oczywiste wskaźniki jak np. *liczba wdrożeń* miały w opinii akceleratorów nie zawsze korzystny wpływ z punktu widzenia celu wsparcia. Zagrożona wartość wskaźnika mogła prowadzić do rezygnowania z ryzykownych przedsięwzięć i nawiązywania kontaktów rokujących wdrożeniem, tylko „one *de facto* nie potrzebują akceleracji” (operator 1).

To jest sytuacja patologiczna, my możemy zagwarantować przebieg programu i rezultaty, ale nie możemy zagwarantować, że później znajdzie się budżet w korporacji, albo będzie prawidłowy timing budżetu.

przedstawiciel operatora 3

PARP pcha nas w takim kierunku żebyśmy brali coraz bardziej dojrzałe firmy, podkreśla warunki: to ma być współpraca z korporacjami, to ma być już produkt działający, więc siłą rzeczy oddala nas od ludzi na początku drogi - wtedy zaprojektowane działania i szkolenia stają się mniej zasadne.

przedstawiciel operatora 4

Wskazywano także na możliwości rozszerzenia o wskaźniki, które mogłyby różnicować skuteczność wsparcia poszczególnych akceleratorów:

Skupienie się na tym, żeby w kolejnych edycjach jako ekstra punktowane wskaźniki mogłyby być: ile z tych startupów pozyska dodatkowe finansowanie w trakcie akceleracji, po akceleracji, czy pozyska fundusze inwestycyjne.

przedstawiciel operatora 2

Problemy, które zgłaszały akceleratory wskazują, że kwestia konstruowania wskaźników zarówno w projektach pilotażowych, jak i późniejszych rekomendacji do programów

wyskalowanych, wymaga dodatkowego namysłu pod kątem zwiększenia ich użyteczności i minimalizacji ryzyk, które niosą.

Pomimo tych wyzwań, generalnie współpraca z PARP była jednak oceniana przez operatorów pozytywnie. Wskazywali oni, że obydwie strony musiały działać elastycznie i uczyć się w trakcie pilotażu.

5.1.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Jednym z warunków postawionych przed akceleratorami było zaproszenie do współpracy min. 1 dużej firmy oraz objęcie wsparciem i doprowadzenie do ukończenia wsparcia przez min. 20 startupów. Zwiększenie alokacji środków na ten pilotaż, ze względu na rozszerzenie wsparcia z 5 do 10 akceleratorów, zwiększało też automatycznie zakładaną wartość wskaźnika liczby startupów, które ukończyły proces akceleracji do 200 oraz liczby DP do 10. Rzeczywiste wartości osiągnięte w tych wymiarach przez poszczególne akceleratory oraz łącznie w projekcie przedstawiono w tabeli.

Schemat 16. Liczba DP i startupów zrekrutowanych w ramach poszczególnych akceleratorów

Nazwa projektu	Liczba dużych firm uczestniczących w projekcie	Liczba zrekrutowanych startupów
GammaRebels powered by Poczta Polska S.A.	2	20
Techniki satelitarne dla transportu intermodalnego	11	27
IMPACT_Poland	7	24
Program Akceleracji MIT Enterprise Forum Poland	5	46
Scale UP KPT	13	23
Startup Spark	7	27
Huge Thing.vc	1	20
Akcelerator Innowacji Przemysłowych INDUSTRYLAB	1	23
Idea Global	14	22
Pilot maker	5	44
Suma	66	276
Minimalna zakładana wartość	10	200
Poziom zrealizowania wskaźnika	660%	138%

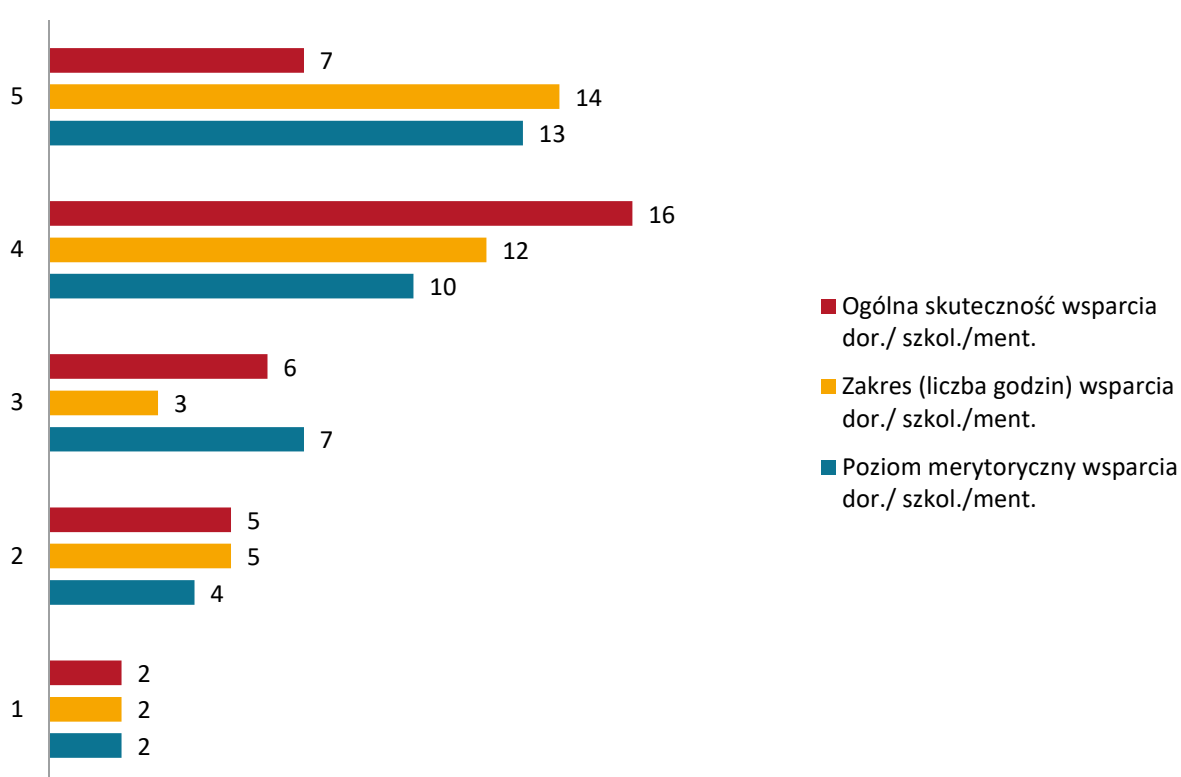
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport Scale Up, 2018

Wartości wskaźników produktowych przekroczyły znacząco założone wartości. Liczba dużych firm zaproszonych do współpracy była znacznie wyższa niż zakładane minimum, co wynikało z różnych strategii akceleratorów odnośnie angażowania tej kategorii partnerów (od 1 do 14 dużych firm w projekcie), a w części przypadków także z rezygnacji części DP w trakcie projektów i rekrutacji przez akceleratory kolejnych dużych firm.

Efektom bezpośrednim akceleracji było otrzymanie przez startupy wsparcia eksperckiego (doradczego, szkoleniowego, mentorskiego) i finansowego na rozwój firmy oraz nawiązanie współpracy z dużym przedsiębiorcą.

Wsparcie szkoleniowo-doradczo-mentoringowe udzielane startupom było projektowane samodzielnie przez akceleratory, w odwołaniu do ich specjalizacji. Niezależnie jednak od różnic między programami akceleracji, ten typ wsparcia został oceniony wysoko przez startupy. W ankiecie CAWI, respondenci ocenili zakres wsparcia, jego poziom merytoryczny oraz ogólną skuteczność bardzo wysoko – na 4 lub 5 w skali od 1-5, gdzie 1 było najniższą a 5 najwyższą oceną.

Wykres 3: Ocena skuteczności wsparcia doradczego, szkoleniowego i mentoringowego (liczba wskazań danej oceny)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

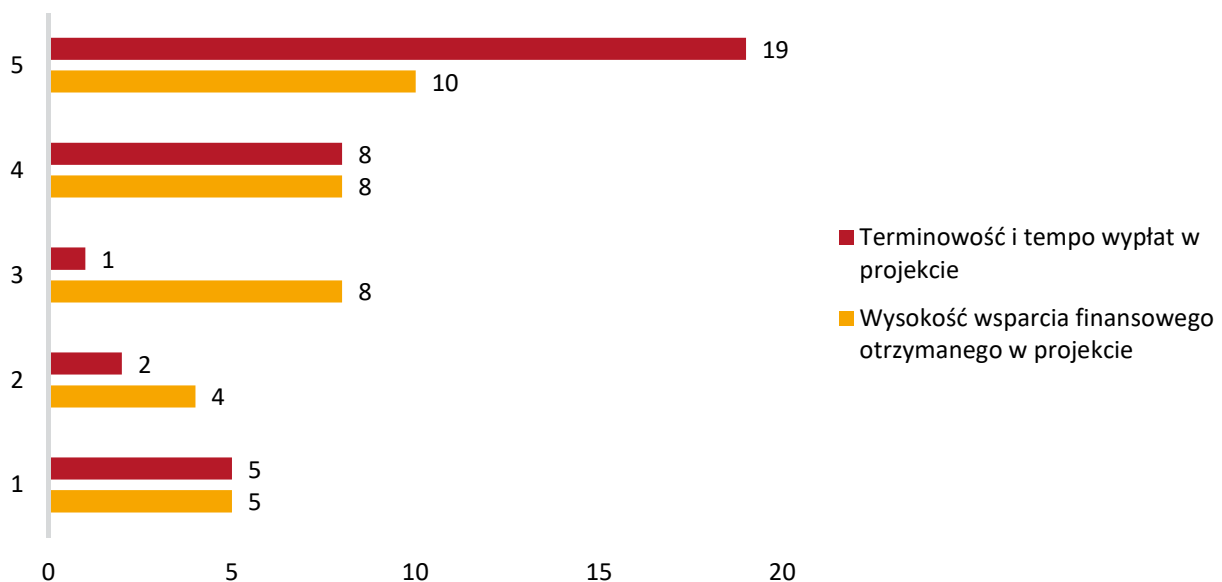
Także w wywiadach indywidualnych przeważały opinie, w których respondenci przyznawali, że w wielu wypadkach sami nie spodziewali się jak wiele skorzystają z tego wsparcia. Pojawiały się przy tym opinie, że część szkoleń jest zbyt ogólnych lub potrzebnych na początkowym etapie - np. szkolenia dot. własności intelektualnej czy zagadnień prawnych, które firmy mają już dobrze opanowane. Generalnie, zróżnicowane potrzeby startupów, z których jedne są na etapie wczesnego pomysłu, a inne funkcjonują już jako firmy, można próbować pogodzić poprzez kontraktowanie usług szkoleniowych i doradczych pod potrzeby konkretnych firm będących w procesie akceleracji w miejsce szkoleń ogólnych lub obowiązkowych dla wszystkich podmiotów.

W odniesieniu do wsparcia finansowego, zarówno jego wysokość, jak i rozliczanie również oceniono wysoko. Wsparcie było oferowane przez akceleratory na różnych warunkach (różne kwoty). W niektórych przypadkach kwoty nie były wystarczające na osiągnięcie założonych przez startupy efektów, jednak generalnie odbiorcy doceniali ich wartość. W niektórych przypadkach wsparcie było też elastycznie dostosowywane do potrzeb startupów.

W przypadku mojego projektu priorytetem była gotówka niezbędna do wykonania komercyjnej wersji prototypu i ew. zawiązanie współpracy z dużą firmą. Otrzymana kwota była bardzo cenna i posunęła projekt do przodu, ale niewystarczająca do wejścia na rynek.

przedstawiciel startupu (CAWI)

Wykres 4: Ocena wsparcia finansowego (liczba wskazań danej oceny)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Na poziomie zmian obserwowanych w startupach, zgodnie z teorią aktywności Scale Up, oczekiwanymi efektami były:

- rozwinięcie innowacyjnej oferty startupów;
- uzyskanie przez nie dostępu do zasobów /kapitału DP (ludzkiego, technologicznego, *know-how*, sieci kontaktów);
- wdrożenie innowacji w DP.

Wykres 5: Deklarowany przez startupy wpływ projektu na poszczególne aspekty funkcjonowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Wyniki badania wskazują, że wsparcie było skuteczne w zakresie rozwoju oferty startupów. W badaniu *Barometru Innowacyjności* blisko 3 na 4 respondentów wskazywało, że bez projektu poziom rozwoju ich produktu czy oferty byłby mniejszy. Nie oznacza to, że wszystkie startupy rozwinęły swój produkt, ponieważ zdarzało się, że w procesie akceleracji firmy weryfikowały pierwotne założenia lub porzucały rozwiązania. Należy to jednak uznać za właściwe na tym etapie. Według jednego ze startupów, z pomysłów, z którymi jego firma startowała, tylko jego pomysł przetrwał ten proces, inne zaś zmieniły koncepcje odnośnie produktu i swojej działalności. W innym przypadku, respondent wskazywał, że na etapie współpracy z akceleratorem i testowania w korporacji zmodyfikowano cały model biznesowy („koncepcja ewaluowała z miesiąca na miesiąc, jest teraz znacznie lepsza” IDI). Respondent deklarował także zupełną zmianę w podejściu swojej firmy do branży *fintech* w wyniku przeprowadzonych działań i testów.

Choć jest zbyt wcześnie, żeby oceniać długofalową zmianę na poziomie rozwoju startupów, to w części przypadków deklarowane są także zmiany na poziomie zatrudnienia czy wskaźników finansowych. W badaniu BI deklarowany jest wzrost kosztów operacyjnych i wielkości zysków brutto.

Przed programem pracowały 2 osoby na pół etatu. W tym momencie 7 na cały etat. W listopadzie zespół ma się powiększyć o kolejne 2 osoby.

przedstawiciel startupu (IDI)

Całość procesu wsparcia powinna wpłynąć na długofalowy rynkowy rozwój startupów, w szczególności wypracowanie modelu działania czy pozyskanie kontaktów do inwestorów. To, na co warto zwrócić uwagę jako prognostyk długofalowych rezultatów, to zmiana

behawioralna, na którą wskazywali przedstawiciele startupów i *know-how*, który pozwalała im opracowywać strategię działania.

Zmiana w podejściu do budowy zespołu i produktu - nastawienie na zespół, który zbuduje produkt. Przychodząc do projektu dominowała opinia, że jesteśmy w stanie zbudować produkt. Po zakończeniu projektu, że jesteśmy w stanie zbudować zespół, który będzie w stanie zbudować produkt. Inwestorów inwestujących w startup bardziej interesuje jakim zespołem dysponuje firma i czy jest w stanie zbudować produkt niż to jakie ma rynki zbytu, trakcje itp.

przedstawiciel startupu (IDI)

Najczęściej wskazywanym problemem przez startupy była współpraca z dużymi firmami. W zamyśle programu, nawiązanie współpracy z dużym przedsiębiorstwem pozwalało firmom zyskać dostęp do zasobów, które ta firma posiadała, także w zakresie *know-how* i rynkowych oczekiwań odnośnie produktu oferowanego przez startupy. Następnie, w wyniku współpracy między startupami i DP wypracowywana była koncepcja wdrożenia i jego realizacja.

Tymczasem, współpraca z DP, choć bardzo doceniana przez startupy, to oceniana była relatywnie niżej niż pozostałe elementy programu akceleracji. Z jednej strony, współpraca z DP była bardzo istotna dla startupów, przede wszystkim ze względu na możliwość przetestowania swojej oferty, zderzenia się z rzeczywistością biznesową, a nawet kontakt z klientami dużego partnera. Jeden ze startupów wskazywał, że w pomimo negatywnych doświadczeń z etapu wdrożenia wersji testowej (produkt nie zadziałał) i jak to określił „zgrzytu” na płaszczyźnie proceduralnej i wątpliwości prawników, to współpraca z tą samą korporacją jest kontynuowana (już poza projektem).

Współpraca z partnerem biznesowym. Jego otwartość i gotowość do wymiany informacji.

przedstawiciel startupu (IDI)

Kontakt z klientami DP i feedback od nich co robić a czego nie robić.

przedstawiciel startupu (IDI)

Problemami, na które najczęściej wskazywały startupy były z kolei problemy z komunikacją, opieszałość decyzyjna, brak zainteresowania i zaangażowania w projekt przez DP. Problemem był również brak zrozumienia specyfiki startupu („korporacje traktują startupy jak partnerów biznesowych, ale ideą startupu jest dopiero szukanie modelu biznesowego” Startup, IDI). Wskazywano także, że korporacje wstępnie deklarują chęć współpracy, finalnie się zaś nie decydują, stawiają blokady. Te opinie, potwierdzają także w wywiadach przedstawiciele akceleratorów.

Kadry dużych firm nie były przygotowane na pracę z akceleratorem i ze startupami.

przedstawiciel operatora 5

Logistyka, ustalanie harmonogramów, przydział osób itp. Przez to, że duże firmy miały mniejszy wkład, mniej skrupulatnie podchodziły do rekrutacji i mniejszą wagę przywiązywały do samych działań. W stałym programie Scale Up [2.5 POIR] wygląda to znacznie lepiej.

przedstawiciel operatora 1

Problem z dużymi partnerami był efektem m.in. konstrukcji projektu, w której duże przedsiębiorstwa nie były związane formalnie żadnymi warunkami. Ich zainteresowanie działaniami w projekcie nie było dodatkowo „wzmacniane” udziałem finansowym. Oznaczało to istotną słabość w projekcie, w którym jego bardzo istotny element był zależny od świadomości osób współpracujących i dobrej woli DP.

Akceleratorzy komunikują nam, że ci odbiorcy technologii są bardzo trudnym elementem, natomiast to jest podmiot, który nie jest z nami bezpośrednio związany żadną umową - to jest najbardziej wolny elektron w tej całej układance, od którego bardzo dużo zależy (...) natomiast bardzo mało się od niego wymaga.

przedstawiciel PARP

W efekcie prowadzonych programów udało się jednak osiągnąć zakładane wartości wskaźnika dot. liczby wdrożeń (poniższa tabela). Warto jednak zwrócić uwagę na zróżnicowanie definicji *wdrożenia* pomiędzy poszczególnymi akceleratorami, które bardzo wyraźnie pokazują wyzwania wiążące się z tym wskaźnikiem. Przykładowe definicje wdrożenia:

- *umowa pomiędzy DP a startupem (Pilot Maker)*
- *liczba podpisanych umów o kontynuowaniu współpracy z DP po zakończeniu programu akceleracji (AIP IndustryLab)*
- *a) rozpoczęcie procesu wdrożenia, b) pozyskanie zewnętrznego finansowania, c) rozpoczęcie sprzedaży produktu/usługi na rynku (Impact Poland)*

Schemat 17: Liczba przeprowadzonych wdrożeń w ramach poszczególnych programów akceleracji

Akcelerator	Zakładana liczba wdrożeń	Zrealizowana liczba wdrożeń	Poziom realizacji
Pilot Maker - techBrainers sp. z o.o.	20	21	105%
Huge Thing - Huge Thing sp. z o.o.	1	1	100%
Impact Poland - FundingBox Accelerator sp. z o.o.	5	19	380%
Space3ac - Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o.	5	5	100%
StartUp Spark - Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	10	12	120%
GammaRebels - HardGamma Ventures sp. z o.o.	Brak wskaźnika		

Idea Global - Ideo sp. z o.o.	5	15	300%
KPT ScaleUp - Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.	1	1	100%
AIP INDUSTRYLAB - DGA S.A.	4	4	100%
MITEF Poland - Fundacja Przedsiębiorczości Technologicznej	2	2	100%

Źródło: opracowanie własne

Istotnym kontekstem jest także odsetek wdrożeń w puli gotowych rozwiązań opracowanych w ramach akceleracji. W przypadku AIP IndustryLAB wdrożono 4 rozwiązania z 23 produktów lub usług opracowywanych w ramach programu akceleracyjnego (które wpisują się w działy tematyczne Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, a także stanowią odpowiedź na zidentyfikowane problemy/potrzeby Dużego Przedsiębiorstwa) i ukierunkowanych na finalne wdrożenie/zastosowanie w DP. W przypadku MITEF wdrożono 2 z 22 opracowanych planów wdrożenia w oparciu o zasoby DP. Te przykłady pokazują, że wskaźnik *liczby wdrożeń*, nie mapuje w sposób wystarczający rezultatów akceleracji na poziomie programu (zwłaszcza z uwagi na krótki okres trwania akceleracji i problemy z tempem działania po stronie DP).

Podsumowując opinie startupów, efekty, które zdecydowanie wystąpiły lub wystąpią, dotyczą zmian po stronie akcelerowanych firm: udoskonalenie oferty handlowej, rozwój startupów i zwiększenie ich konkurencyjności. Efektami, które zdaniem startupów, raczej nie wystąpią w wyniku realizacji programu są zmiany po stronie dużych firm.

Schemat 18: Ocena startupów w zakresie szans na wystąpienie poszczególnych rezultatów wsparcia



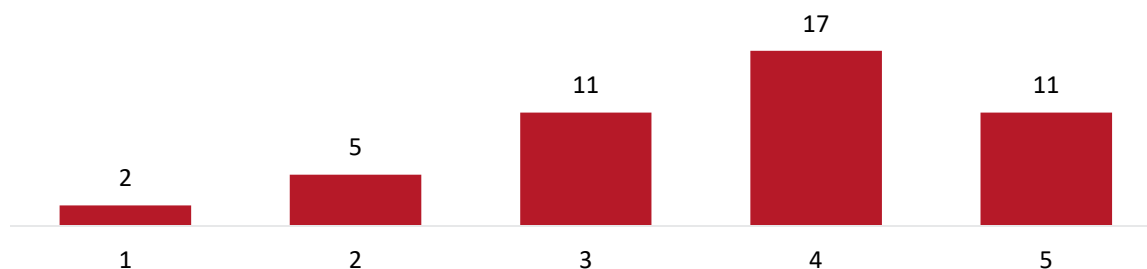
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Akcelerowane startupy generalnie wysoko oceniły ogólne dopasowanie programu Scale Up do swoich potrzeb rozwojowych. W ankiecie CAWI większość respondentów oceniła go jako wysoko lub bardzo wysoko dopasowany. Takie opinie potwierdzają także wywiady pogłębione przeprowadzone z beneficjentami.

Cały program był zaskoczeniem. Rzadko się zdarza, żeby pomoc instytucji państwowej była aż tak skuteczna. Nie spodziewaliśmy się, że to będzie aż tak dobry program,

przedstawiciel startupu (IDI)

Wykres 6: Ocena poziomu dopasowania Scale Up do potrzeb rozwojowych beneficjentów (liczba wskazań danej oceny)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Wskazywano, że program pojawił się także w dobrym momencie, w którym nie było tyle możliwości akcelerowania rozwoju. Pomimo tego, wielu respondentów twierdziło, że raczej zrealizowaliby swój pomysł również bez wsparcia, choć odbywałoby się kosztem jednego z czynników: dłuższego czasu lub zakresu działań.

Pewnie tak, ale wymagałoby to więcej czasu, wysiłku i kosztowałoby nas to dużo więcej, bo popełnilibyśmy błędy, których dzięki spotkaniom z ekspertami udało się uniknąć.

przedstawiciel startupu (IDI)

Myślę, że tak, prędzej czy później tak, ale to nam przyspieszyło na pewno, ułatwiło kontakt z partnerem.

przedstawiciel startupu (IDI)

Beneficjenci wskazywali także co sprawiłoby, że program w jeszcze większym stopniu odpowiadałby na potrzeby startupów:

- kontraktowanie usług szkoleniowych i doradczych pod potrzeby konkretnych firm będących w procesie akceleracji w miejsce szkoleń ogólnych, dot. własności intelektualnej czy zagadnień prawnych, które firmy mają już dobrze opanowane;

- zbudowanie większego zaangażowania ze strony dużych przedsiębiorców do współpracy np. poprzez zapewnienie ich partycypacji finansowej;
- dbanie o wysoką jakość akceleratorów (poprzez kryteria rekrutacji) jako kluczowych podmiotów w procesie;
- wyższy/elastyczny poziom wsparcia finansowego, który czasami był niewystarczający np. by przygotować komercyjną wersję prototypu;
- zadbanie o dłuższe związanie firmy z akceleratorem, co zapewnia większą dbałość o efekty ze strony akceleratora;
- rozszerzenie zakresu współpracy na firmy małe i średnie.

Scale Up powinien łączyć startupy nie z dużymi firmami, które mają dużą bezwładność i wymagania a z firmami mniejszymi, które same zgłoszą się do projektu. Dzięki temu startup będzie mógł przetestować swój produkt w firmie, która jest gotowa na prace przy testowaniu i zaangażuje się bardziej w innowacje. Następnym krokiem po udanym wdrożeniu można by uderzyć do dużego przedsiębiorcy - 2 etap.

przedstawiciel startupu (CAWI)

Oceniając **użyteczność** wsparcia z punktu widzenia beneficjentów, należy przyrzeć się efektom niezamierzonym w programie, ale pojawiającym się na różnych etapach projektów.

Wśród **nieplanowanych efektów pozytywnych**, na które wskazują wyniki badania, są przede wszystkim zwiększona wiarygodność firmy w kontaktach z inwestorami (beneficjenci „chwalili się” udziałem w Scale Up), pozyskanie inwestorów, aplikowanie o kolejne środki publiczne (np. w ramach Bridge Alfa) oraz zmiany behawioralne w firmie. Istotnymi efektami, wykraczającymi już poza bezpośrednie efekty jedynie na poziomie firmy są: dalsza współpraca z akceleratorem (już poza projektem), promowanie firm przez akcelerator oraz *networking* startupów (wymienianie się doświadczeniami w ramach akceleratora, ale nie tylko).

Bardzo dobrym rozwiązaniem była dostępność wspólnych pomieszczeń w których firmy mogły realizować swoją działalność, ze względu na możliwość spotykania się ze sobą i wymianę doświadczeń.

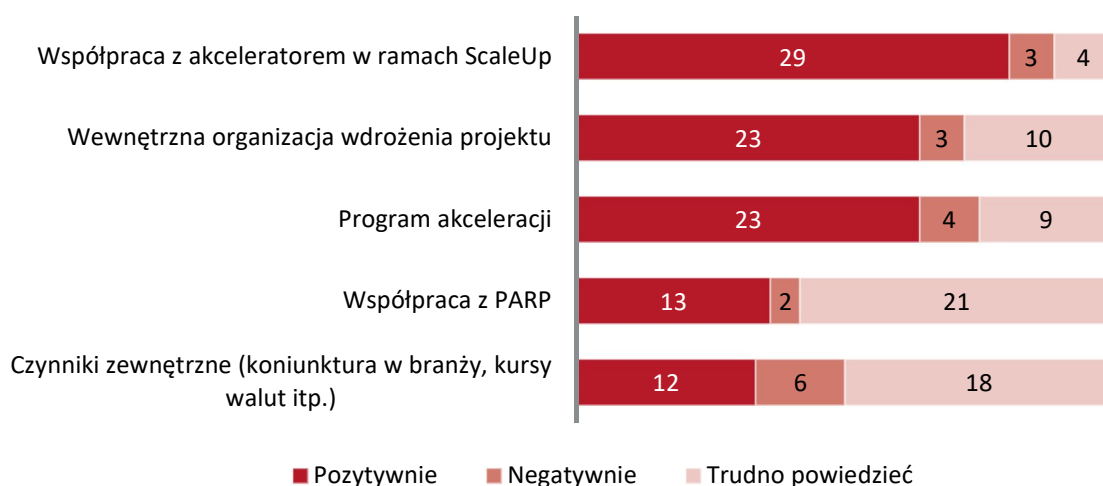
przedstawiciel startupu (IDI)

Bardzo wiele startupów z biorących udział w badaniu twierdziło, że nie zidentyfikowali dotychczas żadnych efektów negatywnych. Wśród wyjątków pojawiły się kwestie obejmujące: wypalenie zespołu, likwidację firmy, przeniesienie firmy zagranicę. Ten ostatni przypadek budzi pewne obawy w kontekście wsparcia w ramach regularnego programu. Monitorowanie firm i śledzenie ich losów, pozwoliłoby w większym stopniu odpowiedzieć na pytanie o dalsze losy wspartych startupów.

5.1.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Skuteczność wsparcia oferowanego w ramach Scale Up należy ocenić wysoko. Podobne zdanie prezentują wszyscy uczestnicy wsparcia oraz osoby nim zarządzające. W opinii beneficjentów, pozytywnie na realizację projektu wpływała współpraca z akceleratorem, wewnętrzna organizacja procesu implementacji i program akceleracji. Z perspektywy startupów ocena działalności PARP była trudna z uwagi na brak bezpośrednich kontaktów w projekcie.

Wykres 7: Ocena wpływu poszczególnych czynników (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Z perspektywy całego wsparcia warto podkreślić w szczególności korzystne oddziaływanie następujących czynników:

- **trafność wsparcia** – program bardzo dobrze wpisał się w potrzeby zarówno startupów, jak i akceleratorów. Ponadto, w tym okresie, w którym wsparcie było uruchamiane nie było wielu podobnych możliwości, więc sprawiło to, że wsparcie było trafne i unikatowe.
- **wysokiej jakości akceleratory** – czynnik ten udało się zapewnić m.in. dzięki nadspodziewanej liczbie zgłoszeń wnioskodawców do programu pilotażowego. Pozwoliło to wybrać najbardziej obiecujące podmioty, co przełożyło się na jakość całego programu. To wskazuje, jak istotne w potencjalnym programie tego typu są kryteria wyboru projektów, w tym kryteria dot. potencjału wnioskodawców.
- **elastyczność projektu** - w szczególności możliwość dostosowania oferty akceleratorów do swojej specyfiki i mocnych stron. Samodzielne zaprojektowanie całego programu nie rozpraszало także odpowiedzialności za efekty tego procesu.

Ambiwalentnie należy ocenić **czas przyjęty na testowanie i rundy akceleracji**. Z jednej strony, krótki czas realizacji był wartościowy z punktu widzenia startupów. Podkreślały one, że nadmierne wydłużanie tego okresu mogłoby doprowadzić do obniżania wartości całego

przedsięwzięcia. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę różne etapy rozwojów akcelerowanych startupów, wymagały one zróżnicowanej długości pracy nad ofertą. I w końcu po trzecie, o ile szybkie tempo było dobrą dynamiką dla mikroprzedsiębiorstw, o tyle duże firmy i ich wydłużony proces decyzyjny generalnie mocno spowalniały osiąganie kolejnych kroków. Czynnikiem, który mógłby sprawić, że te dwa, zupełnie odmienne tempa działania startupów i odbiorców oferty, by się zbliżyły, byłoby zaproszenie do współpracy mniejszych firm, z sektora MŚP.

Proces bardzo rozciągnięty w czasie. Winien być skondensowany do 2 tygodni a początek po max 2- 3 tygodniach od daty złożenia wniosku. Inaczej to nie akceleracja, ale spowalnianie.

przedstawiciel startupu (CAWI)

Nasz pierwotny pomysł zrealizowaliśmy ze skutkiem negatywnym. Można było dokonać szybszej weryfikacji.

przedstawiciel startupu (CAWI)

Wśród **czynników negatywnie** rzutujących na skuteczność działań, znajdują się opisywane na początku rozdziału:

- **wskaźniki, w szczególności wskaźnik *liczba wdrożeń***. Z uwagi to, że wyzwania zostały opisane już wcześniej, w tym miejscu warto jedynie podkreślić, że wskaźniki w programach 1) pilotażowych oraz 2) programach akceleracji wymagają szczególnego namysłu, z uwagi na wyższe niż normalnie ryzyko „porażki” (co nie jest i nie powinno być uznawane za porażkę działania). Warto również przywołać kilka z opinii akceleratorów:

My zweryfikowaliśmy negatywnie kilka biznesów. Uważamy, że to jest bardzo duża wartość programu (...) to jest bardzo efektywne narzędzie, jeżeli dopuścimy taki cel programu – realna walidacja, gdzie walidacja negatywna jest również pozytywnym efektem.

przedstawiciel operatora 1

Korporacje, w związku z tym, że nie musiały nawiązywać komercyjnej współpracy, traktowały produkt jako możliwość przetestowania nowych rozwiązań, no i produkt okazywał się np. dla nich zbyt drogi, albo w jakiś inny sposób nie spełniał w 100% ich oczekiwań.

przedstawiciel operatora 2

Dla startupów już sama możliwość współpracy z korporacją jest dużą wartością.

przedstawiciel operatora 4

- **brak koordynacji działań na poziomie wszystkich akceleratorów i startupów** rozumianych jako utworzenie platformy wymiany doświadczeń i współpracy pomiędzy uczestnikami projektów pilotażowych.

Ten czynnik w mniejszym stopniu oddziaływał bezpośrednio na możliwości osiągnięcia efektów w programie, ale mógł je nieco opóźnić bądź utrudniać rozwiązywanie problemów -w ten sposób pośrednio wpływając na skuteczność działań. Z tego powodu warto więc go tutaj przytoczyć.

Nie doszło do koordynacji działań. Startupy i akceleratory nie miały płaszczyzny w postaci konferencji czy strony internetowej, gdzie mogły się spotkać. PARP nie ma środków i zasobów ludzkich do tego, żeby to skoordynować (...) nie mają środków na wydobywanie większej wartości z tych projektów niż tylko te wskaźnikowe (...) PARP kombinuje, próbuje, ale przy pilotażu w ogóle tej koordynacji nie było.

przedstawiciel operatora 1

5.2. Skuteczność i użyteczność aktywności Seal of Excellence

5.2.1. Geneza projektu interwencji

Intencją, która przyświecała pracom projektowym nad tym instrumentem było wypracowanie rozwiązania krajowego, które pozwoli utrzymać innowacyjne pomysły „w grze”, pomimo braku finansowania ze strony SME Instrument (Fazy I)¹³. Projekty, które zostały ocenione jako wartościowe, ale ze względu na ograniczony budżet konkursu nie dostały dofinansowania, stanowiły konkretną wartość, rokującą na innowacje, w którą chciano zainwestować środki i umożliwić zweryfikowanie jej wykonalności oraz potencjału biznesowego.

Prace nad projektem prowadzone były w Departamencie Analiz i Strategii z wykorzystaniem metodologii *service design*. Przeprowadzone zostały 3 warsztaty kreatywne:

Schemat 19: Etapy prac projektowych nad Seal of Excellence wraz z efektami

Etapy	Cel warsztatu	Efekty prac
Warsztat kreatywny I - z ekspertami	Wypracowanie koncepcji optymalnego sposobu zapewnienia przez PARP pomocy przedsiębiorcom na realizację projektów rekomendowanych przez Komisję Europejską w ramach SME Instrument HORIZON 2020, Faza 1.	Wypracowanie propozycji wartości dla przedsiębiorcy w oparciu o zmapowane problemy, potrzeby i oczekiwania. Projektowanie ścieżki doświadczeń dla instrumentu wsparcia.
Warsztat kreatywny II	Testowanie i ko-kreacja oparta na koncepcji wypracowanej przez ekspertów optymalnego sposobu	Wypracowanie propozycji wartości dla przedsiębiorcy w oparciu o zmapowane problemy, potrzeby

¹³ Instrument dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (ang. SME Instrument) jest narzędziem finansowania innowacji na poziomie Europejskim w latach 2014-2020. Funkcjonuje on w ramach programu Horyzont 2020 i podzielony jest na fazy: weryfikację komercyjną i technologiczną (Faza I), weryfikację rynkową (Faza II) oraz opiekę ze strony ekspertów (Faza III).

- z udziałem przedsiębiorców	zapewnienia przez PARP pomocy przedsiębiorcom na realizację projektów rekomendowanych przez Komisję Europejską w ramach SME Instrument HORIZON 2020, Faza 1	i oczekiwania w zakresie wsparcia realizacji projektów posiadających certyfikat SoE. Testowanie koncepcji ścieżki doświadczeń w instrumencie wsparcia opracowanej przez ekspertów w trakcie warsztu nr 1 Proces ko-kreacji ścieżki doświadczeń w instrumencie wsparcia z perspektywy przedsiębiorców.
------------------------------	---	---

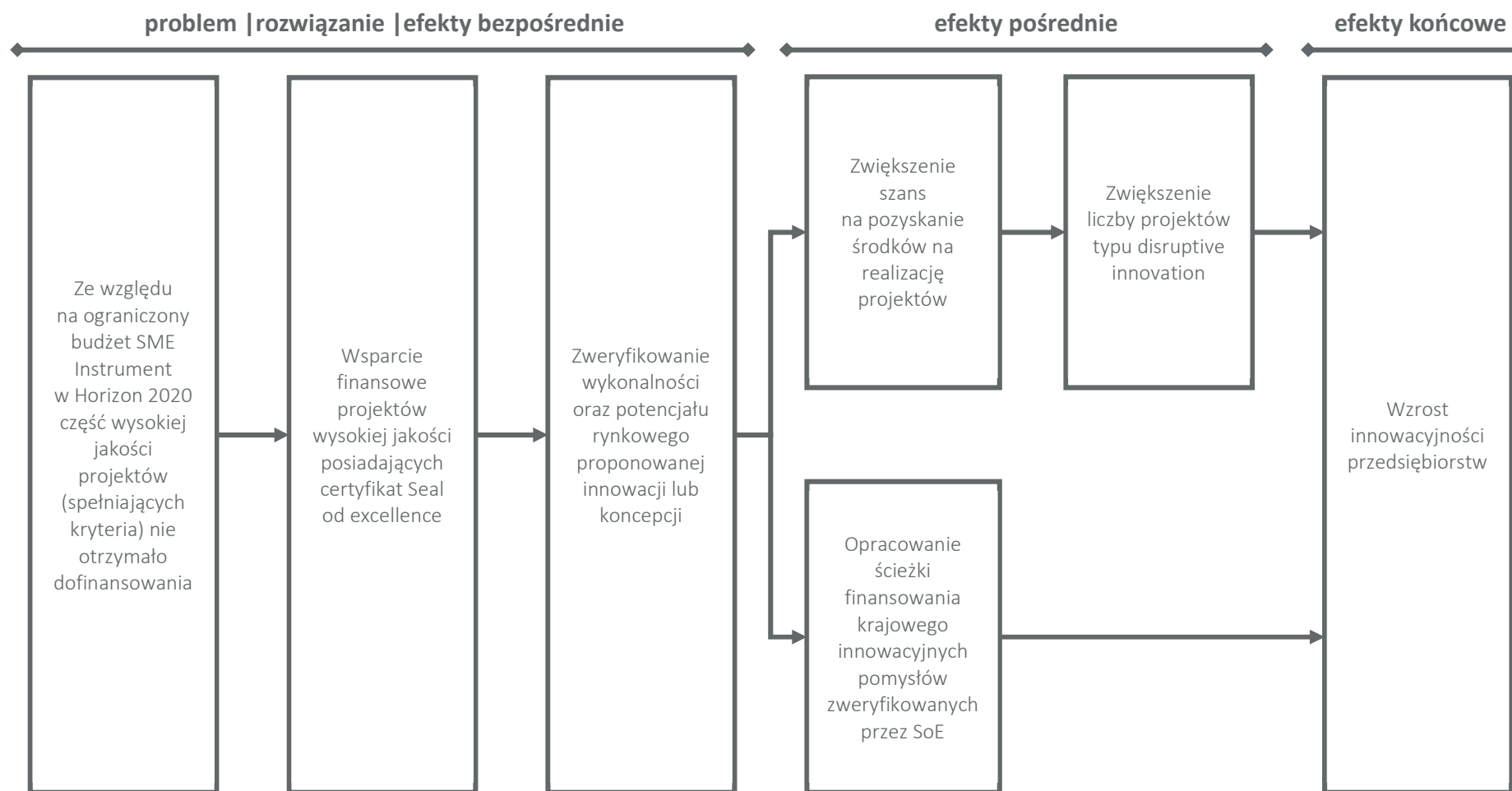
Warsztat kreatywny III	Zaplanowanie wdrożenia instrumentu wsparcia dla przedsiębiorców na realizację projektów rekomendowanych przez Komisję Europejską w ramach SME Instrument HORIZON 2020, Faza 1: operacjonalizacja i projektowanie ostatecznych rozwiązań w określonej koncepcji, wypracowanej na dwóch poprzednich warsztatach (W1 i W2)	Wypracowanie propozycji wartości dla przedsiębiorcy w oparciu o zdefiniowane wcześniej wartości w zakresie wsparcia realizacji projektów posiadających certyfikat SoE
------------------------	---	---

Źródło: opracowanie własne

5.2.2. Schemat logiki interwencji

Logika tego instrumentu jest bardzo prosta - takie też było główne założenie stojące za konstrukcją analizowanego narzędzia wsparcia. Problemem, który został zaadresowany w przypadku tego narzędzia, był brak dofinansowania dla części projektów pozytywnie zweryfikowanych w ramach SME Instrument ze względu na ograniczenia budżetowe konkursu. Rozwiązaniem, które zostało zaproponowane w wyniku prac projektowych było zapewnienie projektom legitymującym się certyfikatem Seal of Excellence finansowania na przeprowadzenie studium wykonalności i oceny potencjału rynkowego rozwiązania. Zweryfikowanie wykonalności projektu było więc bezpośrednim rezultatem uczestnictwa w programie. Celami pośrednimi, które były oczekiwane w dalszej perspektywie, było ułatwienie dostępu projektom pozytywnie zweryfikowanym do dalszego finansowania (poprzez inwestorów lub kolejne fazy SME Instrument). Celem dodatkowym przeprowadzenia programu było przepilotowanie krajowej ścieżki finansowania tego typu projektów w oparciu o uproszczone zasady przyznawania wsparcia.

Schemat 20: Logika interwencji aktywności Seal of Excellence



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Dofinansowanie o wysokości do 210 000 zł (30% kosztów projektu stanowi wkład własny)
grupa docelowa:	Mikro, małe lub średnie przedsiębiorstwo, które posiada: <ul style="list-style-type: none"> ▪ uzyskany <i>Seal of Excellence</i> w ramach 1 Fazy Instrumentu MŚP w programie Horyzont 2020 albo <ul style="list-style-type: none"> ▪ nabyte autorskie prawa majątkowe oraz prawo zezwalania na wykonywanie zależnych praw autorskich do projektu, który uzyskał <i>Seal of Excellence</i> w ramach 1 Fazy Instrumentu MŚP w programie Horyzont 2020 oraz którego potencjał do realizacji projektu jest nie mniejszy niż podmiotu, który uzyskał <i>Seal of Excellence</i> w ramach 1 Fazy Instrumentu MŚP w programie Horyzont 2020.
opis podejmowanych aktywności:	Działania weryfikujące potencjał techniczny i komercyjny produktu/usługi/technologii, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▪ szacowanie ryzyka ▪ badanie rynku ▪ badanie użytkowników ▪ zarządzanie własnością intelektualną ▪ opracowanie strategii innowacji ▪ poszukiwanie partnerów ▪ opracowanie studium wykonalności
zakładane efekty aktywności:	Działanie pozwoli sfinansować projekty, które zyskały uznanie na poziomie międzynarodowym i tym samym sprawi, że firmy nie będą musiały porzucać obiecujących projektów, których realizacja może prowadzić do pojawienia się przełomowych innowacji. Wsparcie pomoże im uzyskać finansowanie z innych źródeł, w tym od inwestorów prywatnych, banków i w ramach H2020. W przypadku H2020, instrument przyczyni się także do zwiększenia liczby projektów składanych przez polskie firmy do Fazy 2 lub 3 SME Instrument oraz do poprawy jakości tych projektów, co będzie prowadziło do zwiększenia udziału polskich przedsiębiorstw w H2020.

5.2.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Podobnie jak w przypadku Grantów na Dizajn, także w przypadku tego rozwiązania, całokształt prac projektowych przeprowadzony został przez DAS, a wypracowane założenia pilotażu zostały przekazane do departamentu wdrożeniowego. Choć w pracach projektowych uczestniczył przedstawiciel departamentu wdrożeniowego, to jednak zmiany organizacyjne na kolejnych etapach realizacji projektu sprawiły, że ostatecznie nie brał on udziału we wdrażaniu działania.

Zgodnie z metodologią *service design*, brak lub ograniczone uczestnictwo osób wdrażających na etapie projektowania instrumentu wzmacnia ryzyka na etapie implementacji. W tym konkretnym przypadku jednak, cała konstrukcja narzędzia jest wyjątkowo prosta a cele są

określone w sposób bardzo konkretny i produktowy, więc nie przełożyło się to na niesprawności na etapie wdrażania.

Kluczowym wyzwaniem było zrekrutowanie, a wcześniej dotarcie z odpowiednią informacją (i w odpowiednim czasie) do potencjalnych beneficjentów. W tym zakresie podjęto współpracę z Krajowym Punktem Kontaktowym (KPK). Z uwagi na fakt, że PARP ogłaszając konkurs nie miał bezpośredniego kontaktu z podmiotami, to KPK kontaktował się z firmami i informował o projekcie.

W efekcie tego działania do programu zgłosiło się 20 z 35 uprawnionych projektów w I rundzie oraz 12 z 20 projektów w II rundzie. Część projektów, które nie zdecydowały się na aplikowanie o środki, mogły już wcześniej zapewnić sobie dalsze finansowanie (lub projekty mogły zostać porzucone przez autorów). Ten wątek wart jest pogłębienia w kolejnych badaniach.

Nowatorskim elementem wdrożenia było odejście od oceny merytorycznej projektów. Uzasadnieniem takiego podejścia jest fakt, że otrzymanie certyfikatu SoE gwarantuje, że wniosek jest dobrze przygotowany, pomysł na projekt przemyślany i wart realizacji. Z tego powodu, główne kryteria na jakich się skoncentrowano to kryteria dostępowe odnoszące się do dokumentacji, którą przedsiębiorca już złożył w Komisji. Była to procedura bardzo uproszczona, która istotnie ułatwiała przedsiębiorcom sposób składania aplikacji o grant. W całym procesie implementacji projektu dążono do maksymalnego upraszczania procedur.

5.2.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Instrument, pod względem logiki i celów, które miał realizować, był najprostszym narzędziem testowanym w ramach inno_LAB. W zasadzie jedynym elementem oczekiwanym od przedsiębiorców i monitorowanym jednocześnie jako rezultat wsparcia było przeprowadzenie studium wykonalności. Ten efekt został osiągnięty. Ze wszystkich podmiotów, które aplikowały, tylko jeden przedsiębiorca nie zrealizował tego celu. W porównaniu jednak do innych pilotaży cel został określony na poziomie stosunkowo mniej ambitnym (por. rozdział QCA) tzn. zakładał opracowanie konkretnych dokumentów, a mniej koncentrował się na zmianie sytuacji beneficjentów.

Celem aktywności było pozyskanie środków na opracowanie studium wykonalności, które miało być wykorzystane przy podejmowaniu decyzji o późniejszej działalności biznesowej. Dlatego, na etapie ewaluacji mid-term, nie można mówić o ocenie długofalowych efektów projektu, ponieważ dopiero pozytywne zweryfikowanie pomysłu, pozyskanie finansowania i realizacja projektu, który był przedmiotem studium wykonalności, może doprowadzić do efektów na poziomie firmy tj. utworzenie/rozwój podmiotu, pozyskanie klientów, rozpoczęcie sprzedaży.

Na tym etapie, w opinii rozmówców, można bardziej mówić o zmianie, poszerzeniu wiedzy dotyczącej produktu, jego mocnych stron, co daje „więcej amunicji” przy aplikowaniu do

drugiej lub trzeciej fazy SME Instrument. Respondenci ocenili, że projekt zwiększa szansę na realizację obiecujących projektów i zmniejsza ryzyko porzucania projektów o potencjalnie przełomowym charakterze.

Część respondentów wykorzystuje opracowane studium do poszukiwania inwestora i uznaje je za przydatne w tym procesie. Jeden z rozmówców wskazywał, że wyniki studium są wykorzystywane w rozmowach z funduszami. Jego zdaniem, dostęp do wiedzy jaka jest zawarta w studium zwiększa atrakcyjność firmy w kontaktach z potencjalnymi inwestorami i ułatwia późniejsze inwestowanie.

Pomogło to w rozmowach z inwestorami [i umożliwiło] dotarcie dzięki tym środkom do kluczowych klientów, w ramach weryfikacji technologii.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (CAWI)

Ze względu na charakter SoE, na tym etapie nie można mówić o wpływie aktywności na otoczenie społeczno-gospodarcze.

5.2.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Wśród czynników, które sprzyjały realizacji tego instrumentu należy wskazać:

1. **Bardzo prosta konstrukcja projektu, w tym bardzo konkretny cel wsparcia.**
2. **Forma realizacji pilotażu oraz uproszczona procedura aplikowania i rozliczania projektu.** PARP dokonała uproszczenia procedur przy składaniu i realizacji projektów. Oparto się na wcześniejszej ocenie projektów podczas Seal of Excellence w H2020, w związku z czym nie były oceniane kryteria innowacyjności tylko dostępu. Pilotaż realizowany był w formule konkursowej, w której udzielany był grant na realizację zadań.

Szybka ocena minimum dokumentacji, czytelne wytyczne konkursu.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (CAWI)

Bardzo przyjazna formuła.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (CAWI)

Nie mieliśmy tutaj żadnych problemów.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (CAWI)

Generalnie z tego co pamiętam to forma oceny i elastyczność były pozytywne/rozsądne, natomiast terminy były znacznie za długie, co komplikowało projekt.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (CAWI)

3. **Uczenie się w projekcie** – na bazie pierwszej edycji zostały wprowadzone modyfikacje w obrębie kryteriów dostępu. Wprowadzone zmiany miały umożliwić

udział podmiotów, które posiadały prawa do projektu Seal of Excellence, ale nie miały tej samej tożsamości jak te, które były wskazane na certyfikacie.

Czynnikiem, który negatywnie oddziaływał na efekty wsparcia były z kolei:

1. **Wydłużony czas uruchomienia projektu** przez grantobiorcę – w szczególności problematyczny był etap podpisywania umowy oraz wypłaty pierwszej transzy grantu, która warunkowana była umową.

Jak precyzował jeden z rozmówców - minusem był długi czas oczekiwania na rozstrzygnięcie i podpisanie umowy. Nie miało to żadnego uzasadnienia w jego opinii, ponieważ nie było oceny merytorycznej a dokumentacja była bardzo uproszczona. Opóźnienie wynikało, jego zdaniem, z trudności po stronie PARP: wszystkie umowy przechodziły przez jedną osobę, która miała do tego inne projekty w tym samym zakresie odpowiedzialności do zatwierdzenia. Spowodowało to opóźnienie w podpisaniu umowy o kilka miesięcy. Według rozmówcy „przy tak małej liczbie dokumentów była to absurdalna sytuacja”. Z perspektywy departamentu wdrażającego, problemem było prowadzenie równolegle wielu działań na dużą skalę, co powodowało „kolejkowanie” prac nad poszczególnymi dokumentacjami dot. umów. Czynnikiem wpływającym na wydłużanie czasu było również samo przygotowanie umowy, co wymagało sprawdzenia przez departament wielu deklaracji zawartych we wnioskach, w tym, najbardziej czasochłonne, sprawdzenie statusu MSP i sytuacji finansowej firmy. Konieczność ta wynikała z faktu, że grant stanowił udzielenie pomocy de minimis.

Czas trwania całego procesu był zdecydowanie za długi. W przypadku nowych technologii każdy dzień ma znaczenie.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (CAWI)

5.3. Skuteczność i użyteczność aktywności Granty na Dizajn

5.3.1. Geneza projektu interwencji

Założenia projektu były przygotowane przez zespół projektowy inno_LAB w Departamencie Analiz i Strategii. Inicjatywa powstania projektu została zgłoszona przez zarząd PARP. Celem było zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw poprzez promowanie wśród nich metodologii działania typu *Design Thinking*. Z kolei ukierunkowanie pomysłu na branżę meblarską wynikało z sugestii Ministerstwa Rozwoju i Inwestycji Regionalnych w związku z kierunkami działania zdiagnozowanymi w Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju. Założenia projektu są więc efektem syntezy inspiracji wniesionych przez PARP i Ministerstwa Rozwoju i Inwestycji Regionalnych.

Szczegółowy projekt programu powstawał przy wsparciu moderatora procesu.

W projektowanie narzędzia zaangażowani byli eksperci w tym eksperci z branży meblarskiej oraz same firmy meblarskie i projektanci. W pierwszej kolejności zostały zdiagnozowane

wyzwania. Przeprowadzono analizy (pierwszy etap to analiza danych zastanych; potem badania jakościowe), z których wynikały następujące wnioski uzasadniające potrzebę realizacji projektu¹⁴:

- Branża meblarska jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się działów polskiego przemysłu, ale jest silna dzięki podwykonawstwu i niskim kosztom pracy.
- Polskich przedsiębiorców z branży meblarskiej cechuje relatywnie niska wartość eksportowanych produktów.
- Czynnikiem hamującym wzrost wydajności polskiej branży meblarskiej jest niski poziom innowacyjności oraz fakt, że branża meblowa nie konkuruje dizajnem a niskimi kosztami pracy.

Przy pomocy ekspertów z branży meblarskiej wskazano wyzwania, co program ma zmienić w rzeczywistości branży oraz zdefiniowano cele, które chciano osiągnąć. Proces ten był realizowany w formie warsztatów. Ponadto, zgodnie z informacjami przekazanymi przez zespół projektujący założenia pilotażu, realizowane były wywiady z firmami oraz mini grupy eksperckie, w ramach których analizowano relacje między projektantami a przedsiębiorcami.

Po zdefiniowaniu celów wypracowywano w formie warsztatowej propozycję rozwiązań i działań, jakie można realizować w celu osiągnięcia założonych celów - najpierw w formie prototypu. Po kolejnych spotkaniach z interesariuszami, rozwiązania były udoskonalane i na koniec wypracowywano ostateczne rozwiązanie. W przypadku tego projektu przygotowano dwie propozycje rozwiązań. Po konsultacjach, warsztatach i wywiadach z odbiorcami i interesariuszami jedno z nich zostało odrzucone. Harmonogram zadecydował o tym do jakiego momentu można pracować nad rozwiązaniami i do kiedy należy opracować ostateczną wersję założeń narzędzia. Projekt aktywności był ostatecznie akceptowany przez prezesa PARP oraz komitet sterujący Inno_LAB. W momencie, kiedy założenia projektu zostały zaakceptowane, przekazano je do departamentu wdrażającego, w którym – co istotne – osoby zajmujące się wdrożeniem (opracowaniem dokumentacji, kontraktacją i rozliczeniami) nie były zaangażowane w projektowanie aktywności. Przygotowanie dokumentacji konkursowej wiązało się więc z koniecznością zdobycia wiedzy nt. prowadzenia procesów projektowych oraz specyfiki branży meblarskiej na podstawie dostępnych opracowań i publikacji.

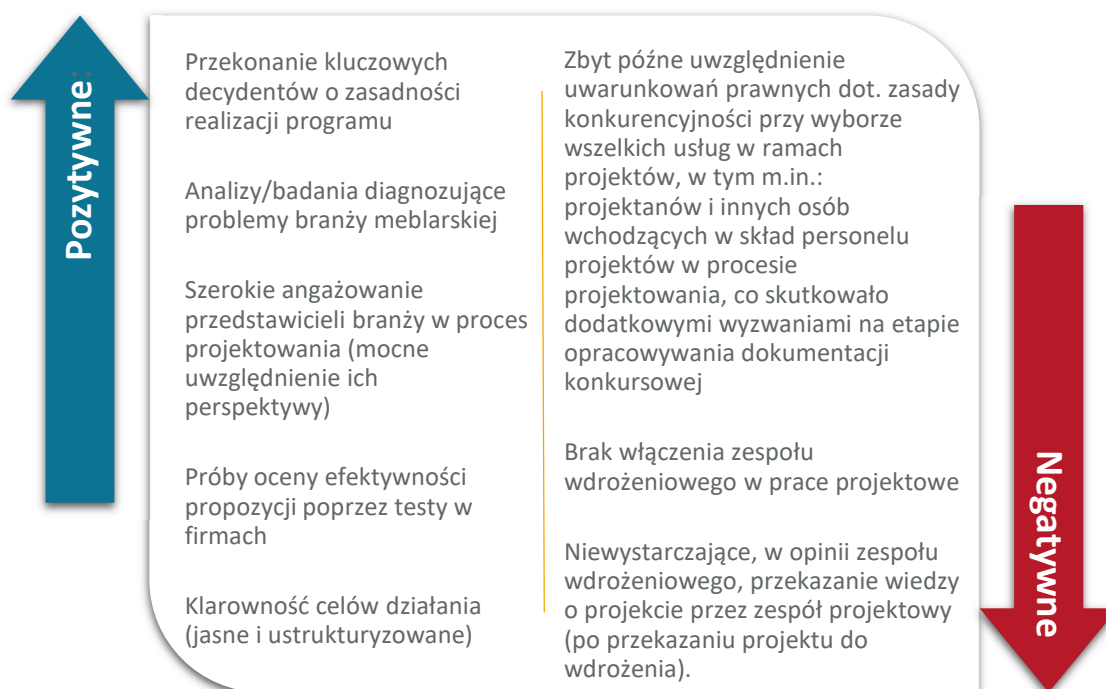
[Osoby realizujące projekt dostały go] jako ciało obce i nie miały głębszego zrozumienia tej problematyki.

przedstawiciel PARP

Podsumowując proces projektowy, można wskazać jego mocne i słabe strony, które oddziaływały w dalszym procesie wdrożenia pozytywnie lub negatywnie na jego przebieg i osiągnięte rezultaty.

¹⁴ Podstawa: Załącznik nr 1 do Regulaminu naboru obowiązujący od 19.12.2017: Opis założeń pilotażu.

Schemat 21: Mocne i słabe strony procesu projektowania programu Granty na Dizajn



Źródło: opracowanie własne

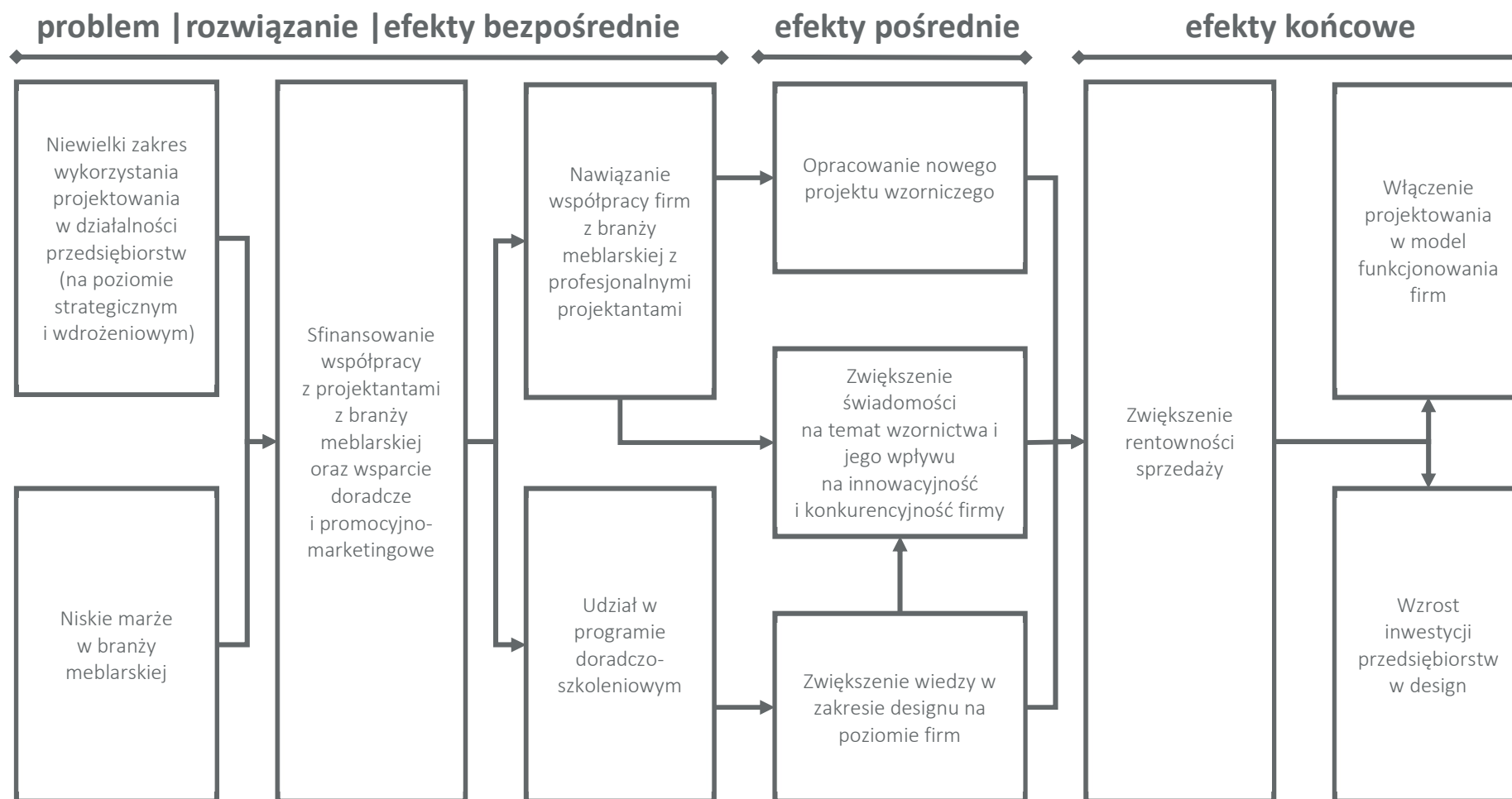
5.3.2. Schemat logiki interwencji

Sukces projektu został zdefiniowany jako nawiązanie współpracy między przedsiębiorcą a projektantem, która zakończy się powstaniem nowego, autorskiego wzoru firmy, który będzie sprzedawany na rynku. Dodatkowo, dzięki tej sprzedaży producent będzie miał wyższą marżę niż bez wsparcia projektanta (w dotychczasowym modelu działania).

Rozwiązanie nawiązywało bezpośrednio do problemu, który zdefiniowano jako bardzo niskie marże w branży meblarskiej z uwagi na to, że firmy są głównie podwykonawcami, a nie produkują własnych projektów.

Wyższa marża niż ta przed przystąpieniem do projektu była więc jednym z kluczowych efektów projektowych. Do osiągnięcia tego efektu zaproponowano następującą logikę działania. Operatorzy wybrani w konkursie byli odpowiedzialni za dostarczenie firmom wsparcia w postaci przeprowadzenia doradztwa i szkoleń w zakresie współpracy firm z projektantami i wartości płynących z zastosowania dizajnu w modelu działania. Drugim komponentem udzielanego wsparcia było doprowadzenie do współpracy firmy z projektantem i jej sfinansowanie w celu opracowania nowego produktu wzorniczego dla firmy, dopasowanego do jej potrzeb. Następnym krokiem było wdrożenie wzoru do produkcji i jego sprzedaż z wyższą marżą niż w dotychczasowym, podwykonawczym modelu działania. *Know-how* zdobyte w wyniku szkoleń, współpracy z projektantem oraz pełnego przeprowadzenia procesu w firmie od koncepcji do wdrożenia miało wpłynąć na zwiększenie świadomości firm dot. wpływu wzornictwa na innowacyjność i konkurencyjność firmy. Ta zmiana, wraz z rzeczywistym wzrostem rentowności sprzedaży, miała doprowadzić do trwałego włączenia projektowania w model funkcjonowania firm.

Schemat 22: Logika interwencji aktywności Granty na Dizajn



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grant w wysokości do 2,5 mln zł powierzony operatorowi, który działa na rzecz rozwoju gospodarczego i który będzie prowadził program wsparcia 2. W ramach programu wsparcia dla użytkowników końcowych - wsparcie bezpośrednie o charakterze finansowym: maksymalnie 170 000 zł, wkład własny 15%
grupa docelowa:	<p>W pilotażu będą mogli uczestniczyć mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z branży meblarskiej, które do dnia zawarcia umowy z operatorem-grantobiorcą:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nie korzystały z usług oraz nie zatrudniały profesjonalnych projektantów mebli; ▪ nie wyprodukowały kolekcji stworzonej przez profesjonalnego projektanta; ▪ posiadają własne zaplecze produkcyjne i możliwości wdrożeniowe nowego wzoru; ▪ zajmują się seryjną produkcją mebli.
planowana liczba beneficjentów:	40 przedsiębiorstw (min 10 przedsiębiorców na poziomie każdego z czterech operatorów-grantobiorców)
opis podejmowanych aktywności:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ działania animujące współpracę pomiędzy przedsiębiorcami i projektantami, w tym działania edukacyjne na temat wykorzystania dizajnu w budowaniu wartości przedsiębiorstwa ▪ przeprowadzenie profesjonalnego procesu wzorniczego zakończonego opracowaniem nowego projektu wzorniczego ▪ usługi doradcze dotyczące m.in.: umiędzynarodowienia, trendów społecznych, konsumenckich i technologicznych, komunikacji i dystrybucji zaprojektowanych mebli, sprzedaży i eksportu ▪ udział w międzynarodowych targach meblarskich ▪ promocja projektu (również filmowa) adresowana do branży meblarskiej
zakładane efekty aktywności:	<p>Wsparcie powinno doprowadzić przedsiębiorców z branży meblarskiej przede wszystkim do zaprojektowania i wdrożenia autorskich produktów i w konsekwencji zwiększenia dotychczasowych marż producentów mebli, poprzez dostarczenie unikalnej wartości dla klienta.</p> <p>Te pozytywne doświadczenia ze współpracy z projektantami, uzupełnione działaniami edukacyjnymi i doradczymi dla przedstawicieli firm, powinny doprowadzić do upowszechnienia modelu tworzenia wartości rynkowej produktów przez wdrażanie autorskich wzorów i współpracę z projektantami. Włączenie designu do praktyki przedsiębiorstw, w tym zwiększenie nakładów na design, doprowadzi do zwiększenia rentowności sprzedaży (marż) przedsiębiorców z branży meblarskiej poprzez szersze wykorzystanie oryginalnego wzornictwa.</p>

5.3.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Wspomnianym już wyżej wyzwaniem, które pojawiło się od samego początku wdrożenia, był brak merytorycznego wprowadzenia departamentu wdrożeniowego w efekty prac projektowych, co utrudniło utrzymanie ciągłości pomiędzy tymi dwoma etapami realizacji działania.

Z kolei na etapie uruchomienia pilotażu, istotnym problemem okazało się zrekrutowanie zakładanej liczby operatorów. Pomimo relatywnie większej liczby potencjalnych operatorów na spotkaniach konsultacyjnych, niewiele podmiotów złożyło wnioski. Analiza dostępnych źródeł danych wskazuje, że wśród możliwych przyczyn tego wyzwania znalazły się:

- błędne założenie o liczbie krajowych podmiotów zainteresowanych i mających doświadczenie do bycia operatorami,
- kryteria wsparcia związane z koniecznością wykazania się oczekiwanym zakresem doświadczenia (potwierdzonym dodatkowo referencjami),
- konstrukcja finansowa programu, w której założono zbyt niskie limity na koszty operacyjne operatorów (projekt dla grantobiorców stanowił pomoc finansową, w ramach której nie przewidziano marży w ogóle, tylko pokrycie kosztów projektów)
- niejasności w procesie komunikowania celów i założeń programu operatorom na etapie spotkań konsultacyjno-informacyjnych,
- niewystarczające zrozumienie logiki instrumentu przez zespół wdrożeniowy (co wynikało z braku udziału w procesie projektowania).

Jednak zakres dostępnych danych jest niewystarczający by zdiagnozować właściwie przyczyny tego problemu. Wymagałoby to m.in. pogłębionej analizy kryteriów kwalifikowalności do projektu oraz badań wśród podmiotów, które zrezygnowały z umowy, nieskutecznych wnioskodawców i potencjalnych operatorów, którzy uczestniczyli w spotkaniach informacyjnych, ale nie zdecydowali się na udział w programie. Wydaje się jednak, że z punktu widzenia skuteczności prac zespołu zaangażowanego w realizację inno_LAB byłoby wskazane pogłębienie wiedzy w zakresie przyczyn tej niesprawności, by móc wdrażać działania minimalizujące takie ryzyko w przyszłości.

W momencie prowadzenia naboru do programu zgłoszono 7 wniosków, z których wybrano 4 spełniające założone kryteria¹⁵. Ostatecznie, z 4 podpisanych umów 2 zostały rozwiązane przez operatorów, a 2 są w trakcie realizacji (oznaczone kolorem czerwonym).

¹⁵ Załącznik 2. Kryteria wyboru projektów w ramach pilotażu Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014 – 2020 oddziaływanie 2.4.1 „Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów – inno_LAB, Pilotaż „Granty na dizajn”

Schemat 23.: Projekty zakwalifikowane do udzielenia grantów

Nazwa wnioskodawcy	Nazwa projektu	Kwota całkowita projektu	Kwota grantu
Kaniewski Design Sp. z o.o.	DESIGN rEVOLUTION by KANIEWSKI DESIGN	2 307 000,00	1 612 750,00
D Connect Sp. z o.o.	Nowy ład	1 922 313,70	1 595 110,00
CODE Design sp. z.o.o.	Code na design	2 591 279,00	2 094 640,00
Stowarzyszenie Wzornictwo Przemysłowe Warmii i Mazur	„Design to dobre dla MSP” – czyli podnoszenie konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z branży meblarskiej poprzez animowanie współpracy z projektantami, usługi doradcze, zaprojektowanie oraz aktywną promocję rozwiązań wzorniczych”.	2 456 880,00	1 879 550,00

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując etap wdrożenia, wśród kluczowych problemów należy wskazać:

1. Brak obecności zespołu wdrożeniowego w procesie projektowania.
2. Brak odpowiedniego przepływu wiedzy między departamentem projektującym i wdrażającym, zwłaszcza pod kątem zniwelowania wyzwań wynikających z pkt 1.
3. Napięcia wynikające z odmiennego sposobu przewyższania wyzwań wdrożeniowych przez zespół wdrażający niż wskazania zespołu projektującego. Rekomendacje zespołu projektującego ostatecznie nie były wykorzystane przy przygotowaniu dokumentacji konkursowej. Przykładem są niejasności dot. realizacji pomysłu łączenia się projektantów z firmami na zasadzie wzajemnego dopasowania się w obliczu wyzwań zasady konkurencyjności.
4. Problem ze zrekrutowaniem zakładanej liczby operatorów.

Powyższe wyzwania zostały w wystarczającym stopniu przewyżnione by projekt został uruchomiony i sprawnie realizowany, choć w mniejszej skali niż zakładano.

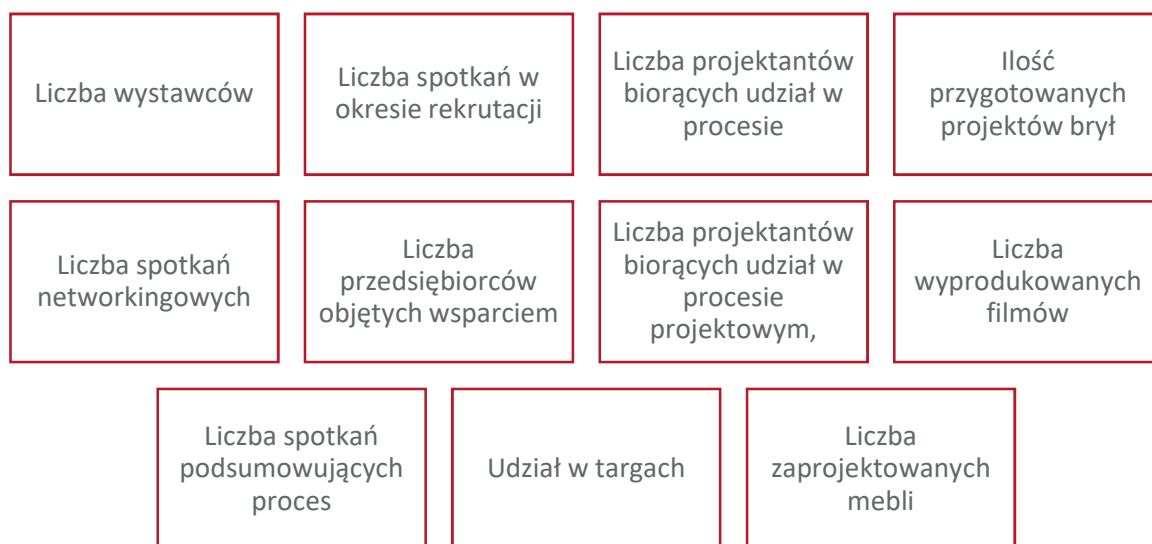
Z punktu widzenia operatorów, dotychczasowa współpraca z PARP była bardzo dobra. Szczególnie doceniane jest rozwiązanie dot. dedykowanego opiekuna projektu ze strony PARP oraz spotkania/szkolenia dotyczące finansowania i realizacji projektu (ze wskazaniem na większą ich liczbę).

5.3.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Z uwagi na trwające prace w ramach realizowanych projektów, ocena skuteczności działań może zostać przeprowadzona tylko w ograniczonym stopniu. Ze stosunkowo niewielkiej puli użytkowników końcowych skupionych wokół dwóch operatorów (każdy musiał zrekrutować min. 10 firm MŚP), większość przedsiębiorców nadal jest w trakcie realizacji indywidualnych projektów.

Pewną trudnością w ocenie skuteczności działania jest także fakt, że wdrożenia projektów indywidualnych nie są monitorowane przez PARP, ale przez operatorów, którzy koordynują i nadzorują ten proces. Choć każdy z nich, oprócz obligatoryjnych i jednakowych dla wszystkich operatorów wskaźników wskazanych przez PARP, zaproponował w tym celu własne wskaźniki, to jednak w większości przypadków mają one charakter produktowy. Przykłady wskaźników przedstawia poniższy rysunek.

Schemat 24: Wybrane wskaźniki monitorowane w projektach



Źródło: opracowanie własne

Jednym z bezpośrednich efektów udzielenia wsparcia była możliwość udziału w programie doradczo-szkoleniowo skierowanym do uczestników, w wyniku którego zwiększali oni wiedzę w zakresie wykorzystania dizajnu w firmach. Wyniki badania wskazują, że ten efekt został osiągnięty i jest pozytywnie oceniany przez beneficjentów. Działania doradczo-szkoleniowe obejmowały zagadnienia w zakresie wzornictwa, aktualnych trendów obowiązujących we wzornictwie, próby określenia trendów przyszłych. Z kolei, jak wskazywali respondenci, na warsztatach można było poćwiczyć jak zaprojektować dany produkt, począwszy od badania potrzeb, określenia potencjalnego klienta oraz dokonania wyboru asortymentu skierowanego do danej grupy docelowej. W trakcie warsztatów realizowanych było dużo zajęć praktycznych, a prace przygotowane w trakcie warsztatów były szczegółowo omawiane. Tego typu forma wsparcia uważana jest za bardzo efektywną, wiele dającą zarówno od strony teoretycznej jak i praktycznej.

Drugim wymiarem udzielonego wsparcia było doprowadzenie do nawiązania współpracy z projektantami i w jej efekcie opracowanie projektu wzorniczego dedykowanego dla firmy. Osiągnięcie tego etapu zostało zadeklarowane przez część beneficjentów, wśród których niektórzy opracowali już także prototyp mebla. W ramach współpracy z projektantami

powstawały także dodatkowe efekty tj. projekt nowego logo firmy/kolekcji czy projekt katalogu prezentującego kolekcję.

Materializacja efektów końcowych projektu tj. zwiększenie rentowności sprzedaży nie jest możliwa do oceny na tym etapie. Wynika to z faktu, że większość prototypów nie zostało jeszcze wprowadzonych do produkcji i sprzedaży na rynku. Badania jakościowe wskazują jednak, że istnieją dobre prognozy dot. długofalowych zmian w firmach. W efekcie synergii dwóch elementów wsparcia (szkolenia i współpraca z projektantem) budowana była wśród firm szersza wiedza odnośnie do dizajnu oraz szersze spojrzenie na cały proces przygotowania produktu związany z wprowadzaniem go na rynek. Firmy zdobyły pozytywne doświadczenia odnośnie do samego procesu projektowania i przygotowania nowego produktu, a także nabyły umiejętności współpracy z projektantami.

W związku z ogólnie wysokim poziomem zadowolenia firm uczestniczących w projektach, ich reprezentanci wyrażają chęć kontynuowania współpracy z projektantami. Warunkiem, który jednak będzie decydował o dalszej ścieżce, jest powodzenie sprzedaży mebli według opracowanych wzorów lub/i powodzenie projektu na targach meblarskich wśród potencjalnych klientów i kontrahentów. Pewne zmiany są już odnotowywane na poziomie firmy tj. zmiana w podejściu do myślenia o nowych wzorach w firmie czy nawet wzrost zatrudnienia. Są to jednak jednostkowe przykłady i na tym etapie nie przesądzają o długofalowych efektach całego programu. Wymaga to przeprowadzenia badania po zakończeniu realizacji wszystkich projektów, najlepiej w okresie co najmniej 1 roku od ich zakończenia.

Zostały zatrudnione dwie osoby, które po zakończeniu projektu będą nadal zatrudniane.

Na obecnym etapie nie można jeszcze mówić o zwiększonych zyskach czy nowych rynkach, to okaże się po targach, kiedy produkt zostanie pokazany i wprowadzony na rynek.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Analizując efekty programu, należy wspomnieć o efekcie zachęty. Wśród 13 uczestników badania aż 10 przyznało, że nie zrealizowałoby żadnych działań, które zapewnione były w projekcie, gdyby nie otrzymali wsparcia. Pozostała trójka wskazała, że pewne działania raczej byłyby zrealizowane, jednak odbyłoby się to kosztem ich zakresu, tempa realizacji lub w późniejszym czasie.

5.3.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Wyniki badania jakościowego oraz badania CAWI wskazują, że czynnikami warunkującymi skuteczność podjętych działań są:

1. **potencjał operatorów** – pod tym stwierdzeniem należy rozumieć zarówno stronę merytoryczną tj. wiedza danego podmiotu, kontakty, doświadczenie w prowadzeniu tego typu działań, jak i sprawność administracyjną. Wprowadzenie operatorów w tym działaniu, choć obarczone problemami wdrożeniowymi opisanymi powyżej, miało jednak aspekt odciążający dla beneficjentów końcowych, którzy nie musieli zajmować się stroną organizacyjną i administracyjną związaną z funduszami UE. Istotnym wymiarem było także wsparcie w zakresie koordynacji działań z projektantami i rozwiązywania pojawiających się w tym układzie problemów.

Dzięki temu, że projekt przeprowadzony został przez operatora, mogliśmy w pełni skoncentrować się na realizacji wewnętrznej projektu np. przygotowaniu technologii, prototypu i materiałów do targów.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Szybkie rozwiązywanie nieoczekiwanych trudności wdrożeniowych, otwartość i elastyczność współpracy ze strony operatora.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Operator odpowiadał natychmiast na wszelką komunikację oraz udzielał nam wszystkie potrzebne informacje. Cały projekt był przygotowany w sposób bardzo profesjonalny i zgodnie z harmonogramem.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Operator przeprowadził projekt w sposób bardzo profesjonalny i zgodnie z harmonogramem. Wszystkie osoby zatrudnione przez niego i współpracujące z nami, były mocno zaangażowane w realizację celów oraz dostarczyły swoje realizacje na bardzo wysokim poziomie. Komunikacja z przedsiębiorcami w ramach projektu odbywała się na bieżąco, bez zakłóceń i dawała pełną informację.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Operator koordynował przebieg projektu i czuwał nad jego realizacją. Współpracę z przydzielonym nam koordynatorem oceniam pozytywnie. Zadbano o wysokiej jakości szkolenia, profesjonalny zespół projektantów i dobrą organizację.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

2. **dobór projektantów** - 10 z 11 beneficjentów końcowych oceniających pracę projektantów wskazała, że był to czynnik pozytywnie wpływający na efekty projektów. Tylko jedna osoba uznała, że *trudno powiedzieć*. W szczególności, beneficjenci cenili sobie dostosowanie koncepcji produktów do ich możliwości technologicznych czy do posiadanego parku maszynowego. Drugim elementem podkreślanym przez respondentów była wysoka elastyczność projektantów. Doceniali oni to, że projektanci byli otwarci na ich propozycje i komentarze oraz uwzględniali ich uwagi w projektach. Trzeci element podkreślany przez beneficjentów to ciągłość współpracy w trakcie całego procesu i zaangażowanie projektantów. Ważne, zdaniem

firm, że nie było ono punktowe, ale kompleksowe i widoczne na wszystkich etapach pracy.

Bardzo dobra współpraca z projektantem. Pani projektant przygotowała dla nas oryginalny projekt dopasowany do naszych możliwości produkcyjnych, była zawsze dostępna w przypadku pytań i wątpliwości, brała pod uwagę nasze uwagi.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Współpraca z projektantem była bardzo dobra. Nasza projektantka przygotowała dla nas oryginalne, nowoczesne i odpowiadające na potrzeby rynku projekty, brała pod uwagę nasze uwagi i sugestie oraz możliwości technologiczne. W przypadku wszelkich pytań była zawsze dostępna i pomocna.

przedstawiciel przedsiębiorstwa (IDI)

Wśród czynników, które utrudniały realizację działań warto pamiętać o wyzwaniach opisanych w części dot. projektowania i wdrażania programu. Natomiast od momentu jego uruchomienia i rozpoczęcia działań przez operatorów i użytkowników tych czynników jest relatywnie niewiele, zaś te, które zaobserwowano, mają mniejsze znaczenie:

1. **Niedoszacowane na etapie projektowania założeń pilotażu okresy realizacji, które nie uwzględniały wyzwań rekrutacyjnych oraz wyzwań związanych z wystartowaniem projektów** – przedłużony proces rekrutacji firm do programu, który wynikał częściowo z konieczności uświadomienia im potrzeby takiego wsparcia oraz przedłużony proces projektowania wynikający z braku doświadczenia obu stron procesu projektowania sprawiały, że w niektórych projektach czas realizacji okazywał się zbyt krótki. Taka współpraca wymaga dobrego rozpoznania potrzeb, iteracyjnego podejścia, konsultacji z klientami, rynkiem co wymaga odpowiedniego czasu na realizację.
2. **Zbyt niska elastyczność budżetu** – to czynnik wskazany przez pojedynczych beneficjentów, którzy zwracali uwagę, że jest ona szczególnie istotna w projektach innowacyjnych, które wymagają częstszych niż tradycyjne projekty modyfikacji, powracania do pewnych etapów implementacji czy zmian koncepcji.

5.4. Skuteczność i użyteczność aktywności Poland Prize

5.4.1. Geneza projektu interwencji

Z informacji zebranych w toku procesu ewaluacji wynika, iż wstępny pomysł na aktywność Poland Prize powstał w Kancelarii Premiera, gdzie dyskutowano o tym, by Polska – jako kraj – przyznawała nagrody najbardziej atrakcyjnym startupom zagranicznym (szczególnie chodziło tutaj o region Europy Środkowej i Wschodniej). W ten sposób Polska mogłaby budować swój wizerunek kraju przyjaznego rozwijaniu innowacyjnej działalności gospodarczej. Miałoby się to przełożyć na większą obecność w Polsce startupów mających

swoje korzenie w innych krajach. Podstawowe założenia dla takiej aktywności zostały przekazane przez KPRM do PARP.

W wewnętrznych dyskusjach prowadzonych przez pracowników PARP idea ta ewoluowała w stronę programu akceleracyjnego dla zagranicznych startupów, dzięki któremu firmy zostałyby zintegrowane z polskim ekosystemem gospodarczym. Ewolucja ta była inspirowana analizami prowadzonymi przez PARP, z których wynikały dwie zasadnicze konstatacje:

- różnorodność kulturowa w ekosystemie gospodarczym sprzyja innowacjom;
- polski ekosystem startupowy pozostaje relatywnie homogeniczny.

Proces projektowania aktywności Poland Prize został zrealizowany przez zespół projektowy, w skład którego weszło 10 osób reprezentujących dwa departamenty – Departament Rozwoju Startupów oraz Departament Analiz i Strategii. Projektowanie zostało zrealizowane w metodyce *Design Thinking/Service Design* i zostało poprowadzone przez zewnętrznego moderatora – firmę Concordia Design. Z zebranych informacji wynika, iż proces projektowania został podzielony na następujące etapy:

1. **Empatia i Synteza** – zgodnie z przyjętą metodyką zespół projektowy rozpoczął cykl projektowania od zebrania istniejących informacji na temat sytuacji startupów w Polsce oraz w Europie Środkowej i Wschodniej. Co ważne, zaprojektowano i zrealizowano 8 wywiadów indywidualnych nastawionych na lepsze zrozumienie potrzeb i sytuacji grup odbiorców. Z racji tego, iż w projektowaniu wsparcia akceleracyjnego należy mówić o dwóch grupach docelowych – (1) organizatorzy/akceleratorzy i (2) osoby prowadzące startupy w regionie Europy Środkowej i Wschodniej – przeprowadzono po 4 wywiady z każdą z tych grup. Na uznanie zasługuje fakt, iż respondenci, z którymi prowadzono rozmowy zostali dobrani w zgodzie z dokładną charakterystyką grup odbiorców. W przypadku startupów wywiady zostały przeprowadzone z młodymi firmami prowadzącymi swoją działalność na Białorusi, Ukrainie i w Kosowie. Zebrane informacje zostały następnie przeanalizowane a na ich podstawie zostały zdefiniowane kluczowe problemy oraz cele strategiczne aktywności.
2. **Generowanie i prototypowanie rozwiązań** – etap ten był nastawiony na stworzenie ścieżki użytkownika programu oraz wygenerowanie propozycji bardziej szczegółowych rozwiązań. Na uznanie zasługuje fakt, iż do udziału w tym etapie zostali zaproszeni przedstawiciele aktywnych akceleratorów pracujących z firmami zagranicznymi. Dzięki temu możliwe było zweryfikowanie założeń wypracowanych w trakcie realizacji wcześniejszego etapu projektowania aktywności oraz wykorzystanie perspektywy tych podmiotów w fazie wymyślania propozycji rozwiązań, jak i całościowej ścieżki użytkownika.
3. **Testowanie i wypracowanie koncepcji instrumentu** – na tym etapie wykorzystano całą wiedzę wygenerowaną na poprzednich etapach, aby stworzyć tzw. prototyp –

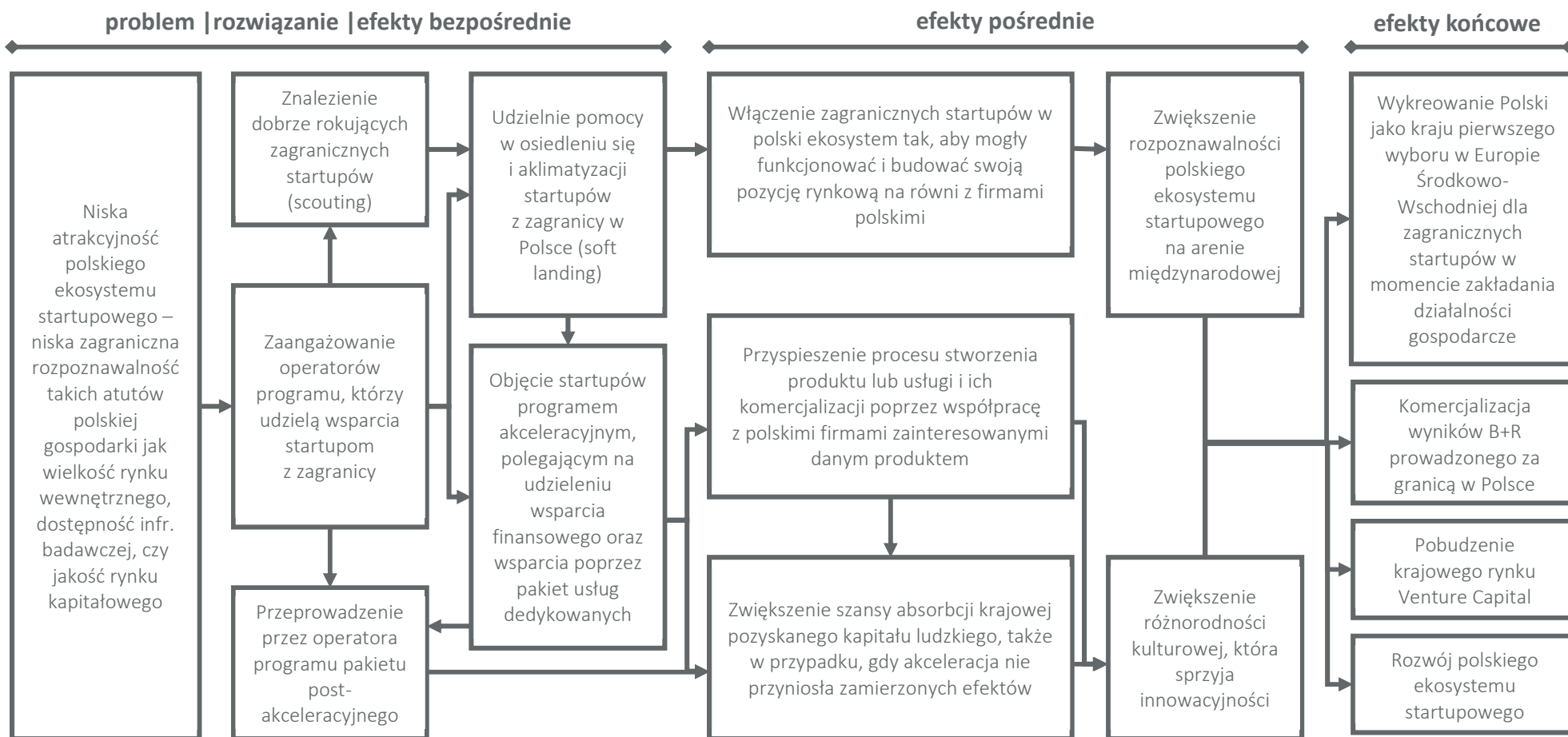
czyli pierwszą całościową wersję aktywności. Następnie wypracowano serię pytań testujących – uzyskanie odpowiedzi na te pytania posłużyło do zweryfikowania prototypu oraz do pozyskania inspiracji względem jego udoskonalenia. Aby uzyskać informacje pozwalające na udzielenie odpowiedzi na pytania testujące, zrealizowano kolejną serię wywiadów pogłębionych z przedstawicielami startupów zagranicznych oraz akceleratorów realizujących działania na ich rzecz. Warto zwrócić uwagę, iż w przypadku startupów wywiady zostały zrealizowane (przynajmniej częściowo) z innymi podmiotami, aniżeli na etapie empatii – tym razem rozmowy realizowano z firmami prowadzącymi swoją działalność na terenie Chorwacji, Czarnogóry, i Włoch. Dzięki temu możliwe było dodatkowe poszerzenie perspektywy dla całego procesu projektowego.

4. **Planowanie monitoringu** – etap realizowany przy udziale pracowników PARP miał na celu wypracowanie potrzeb informacyjnych oraz możliwych sposobów zaspokajania tych potrzeb w trakcie realizacji projektu.
5. **Planowanie komunikacji programu** – etap miał na celu wypracowanie modelu tożsamości marki Poland Prize. Warte uznania jest, iż w etapie tym uczestniczyli reprezentanci akceleratorów oraz pracowano z użyciem narzędzi używanych w metodyce *Design Thinking*, jak persona, czy mapa empatii.

Polegając na zebranych informacjach można stwierdzić, iż projektowanie aktywności Poland Prize zostało zrealizowane w zgodzie z metodyką *Design Thinking/Service Design* z zachowaniem wszelkich ważnych elementów tego procesu. Dzięki temu, wstępne intuicje na temat potrzeb realizacji programu zostały zweryfikowane przez pryzmat danych już istniejących, jak i – co ważniejsze – przez pryzmat historii i doświadczeń konkretnych zagranicznych firm pozyskanych drogą realizacji wywiadów indywidualnych. Informacje te pozwoliły na wstępną walidację generalnej potrzeby stworzenia akceleratorów nastawionych na przyciąganie firm zagranicznych oraz doprecyzowanie poszczególnych elementów programu w taki sposób, by był on atrakcyjny i „przyjazny” dla jego użytkowników. Warto dodać, iż w adekwatny sposób – w procesie projektowym – dążono do zapewnienia równowagi między inspiracjami płynącymi od zagranicznych firm a inspiracjami ze strony aktywnych polskich akceleratorów. Włączenie tych grup odbiorców w zgodzie z metodyką *Design Thinking/Service Design* pozwalało na twórcze zderzenie perspektywy urzędników odpowiedzialnych za stworzenie programu z realnymi doświadczeniami użytkowników.

5.4.2. Schemat logiki interwencji

Schemat 25: Logika interwencji aktywności Poland Prize



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grant w wysokości do 5 mln zł powierzony operatorowi, który działa na rzecz rozwoju gospodarczego i będzie wspierał startupy z zagranicy 2. Wsparcie finansowe dla startupów z zagranicy (w wysokości do 200 tys. zł), które mogą przeznaczyć na rozwój produktów 3. Wsparcie rzeczowe (pomoc w osiedleniu się w Polsce oraz usługi doradcze oraz mentoringowe) w wysokości do 50 tys. zł dla startupów z zagranicy
grupa docelowa:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grantobiorcy (operatorzy) – podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego na terenie RP - w szczególności poprzez oferowanie mikroprzedsiębiorcom lub małym przedsiębiorcom dedykowanych programów opartych m.in. na wsparciu doradczym i mentorskim, które ze względu na indywidualny charakter mają na celu przyspieszenie procesu stworzenia produktu lub usługi i ich komercjalizacji 2. Beneficjenci końcowi – startupy posiadające interesujące z perspektywy rynkowej rozwiązania produktowe, usługowe i/lub technologiczne prowadzone w większości przez osoby nieposiadające polskiego obywatelstwa (dokładnie zostało to określone w Regulaminie poprzez następujący zapis: „[...] co najmniej połowę udziałów lub akcji posiadają osoby, które nie posiadają polskiego obywatelstwa i co najmniej jeden z członków zarządu spółki nie posiada polskiego obywatelstwa.”). Startupy te niekoniecznie musiały prowadzić działalność w formule sformalizowanego przedsiębiorstwa w momencie rozpoczęcia akceleracji.
liczba beneficjentów:	Sześciu operatorów, gdzie każdy z nich musi przeprowadzić akcelerację dla min, 17 startupów z zagranicy.
opis podejmowanych aktywności:	<p>Aktywności PARP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalezienie operatorów, którzy będą gotowi zorganizować program akceleracyjny każdy dla min. 17 startupów z zagranicy <p>Aktywności operatorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktywne poszukiwanie przez operatora startupów za granicą (scouting) ▪ Udzielenie pomocy w osiedleniu się i aklimatyzacji startupów z zagranicy w Polsce (soft landing). ▪ Udzielenie wsparcia finansowego (do 200 tysięcy zł) przeznaczonego na rozwój komercyjny danej technologii ▪ Udzielenie wsparcia poprzez pakiet usług dedykowanych (głównie doradztwo prawne, technologiczne lub biznesowe) o wartości do 50 tysięcy zł ▪ Przygotowanie i przeprowadzenie przez operatora programu wsparcia postakceleracyjnego.
zakładane efekty aktywności:	Zakłada się, dzięki działaniom <i>scoutingowym</i> możliwe będzie zidentyfikowanie startupów działających za granicą o dużym potencjale

rozwojowym i komercyjnym. Następnie, iż uda się przekonać te startupy do przeniesienia swojej działalności do Polski (lub założenia swojej działalności na terenie RP w przypadku, gdy działalność danego startupu nie była jak dotąd sformalizowana) ze względu na możliwości, jakie oferuje polski rynek, ale także na możliwości wsparcia rzeczowego i finansowego. Zapewnienie i zrealizowanie tego wsparcia dla zagranicznych startupów pozwoli włączyć je w polski ekosystem tak, aby mogły funkcjonować i budować swoją pozycję rynkową na równi z firmami polskimi. Ponadto, startupy te będą miały szansę na przyspieszenie procesu stworzenia produktu lub usługi i ich komercjalizacji korzystając z infrastruktury B+R dostępnej w Polsce, z kapitału, którym dysponuje polski sektor VC oraz przy użyciu środków publicznych w formie różnych grantów i dotacji. Dzięki wprowadzeniu startupów do Polski, zwiększą się również szanse na absorpcję cennego kapitału ludzkiego (także w przypadku, gdy akceleracja nie przyniesie zamierzonych efektów – to znaczy w przypadku, gdy nie doszło do komercjalizacji).

Celem długookresowym projektu jest zwiększenie rozpoznawalności polskiego ekosystemu startupowego na arenie międzynarodowej oraz wykreowanie Polski jako kraju pierwszego wyboru w Europie Środkowo-Wschodniej dla zagranicznych startupów w momencie zakładania działalności gospodarczej. Większa liczba startupów z zagranicy zwiększy w polskim ekosystemie gospodarczym różnorodność kulturową, która – jak się przyjmuje – sprzyja innowacyjności.

Zakłada się również, iż część zrekrutowanych startupów będzie dysponowało wynikami prac B+R prowadzonych poza Polską a doprowadzenie do przeniesienia tych podmiotów do Polski pozwoli na komercjalizację tych wyników na terenie RP.

Obecność nowej wiedzy i startupów pochodzących spoza Polski ma zdynamizować rynek startupów, co ma się pozytywnie przełożyć na działalność inwestorów zwiększając poziom inwestycji środków prywatnych w przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym.

5.4.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Departament Analiz i Strategii przekazał plan programu do odpowiedniej komórki wdrażającej, która następnie opracowała jego szczegółową dokumentację. Komórka wdrażająca prowadziła także komunikację z Ministerstwem Inwestycji i Rozwoju oraz z komórkami prawnymi, aby zapewnić zgodność z wszystkimi wytycznymi i procedurami.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż zespół odpowiedzialny za wdrożenie brał udział w procesie projektowania programu. Należy to ocenić pozytywnie, ponieważ w dyskusjach o metodyce *Design Thinking/Service Design* zwraca się aktualnie uwagę na to, iż zespół projektujący powinien składać się również z osób, które w późniejszych etapach będą odpowiedzialne za wdrożenie. Bowiem w trakcie tak zorganizowanego procesu projektowego każdy z członków zespołu internalizuje wiele informacji dot. grup odbiorców, które mogą być potrzebne już

przy opracowywaniu szczegółowych rozwiązań danego projektu (tzw. technikaliów). W innym razie zwiększa się ryzyko, iż interes użytkowników (i jego potrzeby) nie zostaną dobrze zabezpieczone już na etapie wdrożeniowym, i że duch danej aktywności może zostać wypaczony – np. prym mogą wieść dyskusje technologiczne czy prawne, podczas gdy ludzkie potrzeby zejść na dalszy plan.

Komórka wdrożeniowa doprowadziła do zatwierdzenia dokumentacji i przeprowadziła na jej podstawie konkurs. Wniosek konkursowy należało złożyć między 28 lutego a 29 marca 2018. Ostatecznie grant powierzono 6 podmiotom:

1. Blue Dot Solutions
2. Fundacja Startup Hub Poland
3. Huge Thing Alternatywna Spółka Inwestycyjna
4. Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości
5. AD Ventures
6. Brinc Limited

Warto zwrócić uwagę, iż początkowo zakładano powierzenie grantów na organizację akceleracji jedynie 3 podmiotom. Jednak w trakcie realizacji konkursu stwierdzono, iż 6 zgłoszonych wniosków to propozycje o wysokiej jakości merytorycznej prezentowane przez podmioty o adekwatnej zdolności organizacyjnej i doświadczeniu w prowadzeniu akceleracji. Stąd zwrócono się do Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju z pytaniem o możliwość zwiększenia budżetu tak, by można było powołać nie 3 a 6 programów akceleracyjnych w ramach Poland Prize. Zgodę tę uzyskano.

Fakt ten pokazuje, iż kształt aktywności wziął pod uwagę potrzeby i charakterystykę funkcjonujących akceleratorów, które „poczuły”, iż jest to oferta, której realizacja może się przyczynić do osiągnięcia ich celów. Czyli, że mamy tu do czynienia z programem, który pozwala na osiągnięcie efektu synergii pomiędzy celami państwa polskiego zdefiniowanymi przez PARP (czy KPRM) a celami podmiotów, które mają dany program realizować – takie ułożenie programu jest optymalne, ponieważ pozwala akceleratorom na łączenie motywacji zewnętrznej (powierzenie grantu) z motywacją wewnętrzną (osiąganie własnych celów), co zwiększa szanse na skuteczną realizację. Wydaje się, iż jednym z czynników pozwalających na osiągnięcie wspomnianej synergii było zaangażowanie akceleratorów już na etapie projektowania aktywności. Użycie do tego metodologii *Design Thinking/Service Design* pomogło – jak wynika z opinii pracowników PARP – wykorzystać ich opinie i pomysły w sposób ustrukturyzowany i konstruktywny.

Każdy z powyższych podmiotów zaprojektował elementy *soft-landingu*, akceleracji, powierzania grantu oraz post-akceleracji, jak i sposoby pozyskiwania zagranicznych startupów. Pięć z nich (rozwiązano umowę z podmiotem AdVenture) prowadzi aktualnie akcelerator według opisu przedstawionego we wniosku konkursowym. Co ważne, każdy z akceleratorów zadeklarował konkretne branże, w których będzie aktywny, dzięki czemu operatorzy tylko w ograniczony sposób konkurowali o uwagę zagranicznych startupów:

1. Blue Dot Solutions – Transport i logistyka, PropTech, Data Science
2. Fundacja Startup Hub Poland – Energetyka, ICT
3. Huge Thing Alternatywna Spółka Inwestycyjna – FinTech i MarTech
4. Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości – FinTech, TelecomTech, ICT, Technologie Kosmiczne
5. Brinc Limited – IoT, Connected Hardware

Warto także zwrócić uwagę, iż konstruując programy akceleracji każdy z podmiotów wyłonionych w procesie konkursowym nawiązał partnerstwa z większymi firmami, które mogą być zainteresowane technologiami wypracowanymi przez akcelerowane startupy. Jest to wynik tego, iż w trakcie procesu projektowania reprezentanci akceleratorów zwrócili uwagę, iż należy zostawić pewną dowolność w konstruowaniu programów akceleracyjnych. Akceleratory wykorzystały tę dowolność projektując – między innymi – interakcje między akcelerowanymi startupami a większymi korporacjami zainteresowanymi danymi branżami. W ten sposób akceleratory zwiększają szanse na szybkie pozyskanie klienta, ponieważ podmioty potencjalnie zainteresowane są już zaktywizowane do oceny przydatności oferty poszczególnych startupów. Warto zatem podkreślić, iż zaangażowanie odbiorców już na etapie projektowania umożliwiło osiągnięcie pozytywnego efektu już na wczesnych etapach wdrożenia – w momencie przygotowywania koncepcji akceleracji przez zainteresowane podmioty. Co ważne, reprezentanci startupów, z którymi prowadziliśmy rozmowy na potrzeby ewaluacji projektu inno_LAB potwierdzili, iż obecność partnerów korporacyjnych była ważnym czynnikiem wpływającym pozytywnie na podjęcie decyzji o ich udziale w Poland Prize.

Pięć z sześciu wymienionych powyżej podmiotów jest aktualnie w trakcie realizacji całościowego projektu, który polega głównie na rekrutacji startupów i przeprowadzeniu akceleracji w terminach zamieszczonych w tabeli poniżej.

Schemat 26: Terminy rund akceleracji u poszczególnych operatorów

Lp	Nazwa akceleratora/Podmiot	Runda 1	Runda 2	Runda 3
1	Starter / Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości	Listopad 2018- kwiecień 2019	Marzec 2018- sierpień 2019	Lipiec – grudzień 2019
2	Start Hub Poland / Fundacja Start Hub Poland	Styczeń – czerwiec 2019	Czerwiec – październik 2019	Sierpień – grudzień 2019
3	Space3ac / Blue Dot Solutions	Luty – maj 2019	Sierpień – listopad 2019	b/d
4	AdVentures / AdVenture	Rozwiązano umowę	---	---
5	Huge Thing / Huge Thing Alternatywna Spółka Inwestycyjna	b/d	Sierpień – listopad 2019	b/d
6	Brinc Poland / Brinc Limited	b/d	Kwiecień – czerwiec 2019	b/d

Źródło: opracowanie własne

5.4.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Mocne strony

Według informacji pozyskanych od przedstawicieli akceleratorów aktualnie są one w trakcie realizacji programów akceleracyjnych (za wyjątkiem akceleratora AdVentures, z którym rozwiązano umowę). Generalnie nie sprawia trudności rekrutacja startupów, a sam program cieszy się dużym zainteresowaniem wśród zagranicznych firm planujących ekspansję na rynki europejskie. Na podstawie danych dostarczonych przez akcelerator Huge Thing można stwierdzić, iż akceleratorom udaje się przebić do świadomości międzynarodowych i wzbudzić znaczące zainteresowanie wśród młodych i ambitnych firm z całego świata – Huge Thing w dwóch rundach zebrał 589 aplikacji z 71 krajów. Choć brak szczegółowych statystyk tego typu dla innych akceleratorów – popularność programu Poland Prize jest potwierdzana przez wszystkich naszych rozmówców.

Rekrutowane firmy jako mocne strony oferty wymieniały głównie: (1) możliwość współpracy z dużymi firmami postrzeganymi, jako potencjalni klienci, (2) oferta grantu na rozwój produktu bez rezygowania z udziałów w spółce, (3) jasna struktura programu akceleracyjnego, (4) możliwość wejścia na rynki europejskie.

Trudności nie sprawia także rekrutowanie większych firm (korporacji), które mają stać się odbiorcą technologii rozwijanych przez startupy poddane akceleracji. Zarówno dla startupów jak i korporacji współpraca nawiązana podczas programu akceleracyjnego jest – w ocenie akceleratorów – wartościowa. Młode przedsiębiorstwa raportują, iż zdobywają cenne doświadczenie, zyskują szansę na pozyskanie klientów i zaprezentowanie swoich produktów na polskim rynku, a korporacje przez wcześniejsze dokładne określenie swoich potrzeb i oczekiwań nawiązują współpracę z wybranymi startupami, których produktami oraz oferowanymi technologiami są zainteresowane. Dobre opinie jakościowe wspierają dane zebrane w toku realizacji ankiety z uczestnikami akceleracji – 85% ankietowanych twierdzi, iż program był dopasowany do ich potrzeb dobrze lub bardzo dobrze.

Schemat 27: Poziom dopasowania akceleratora do potrzeb (n=34)

	Niski lub bardzo niski	Średni	Wysoki lub bardzo wysoki
Poziom dopasowania akceleratora do potrzeb	12%	3%	85%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Pozytywnym aspektem programu jest zapewnienie opieki startupom, czyli *okres Soft Landingu*, gdzie operatorzy pomagają im zaaklimatyzować się w Polsce oraz załatwić wszystkie formalne sprawy, takie jak założenie spółek, kont bankowych czy sprawy wizowe. Firmy, które przeszły już program akceleracji twierdzą, iż wsparcie polskich akceleratorów przebiegało tutaj na ogół bez zarzutów i przy mocnym wsparciu, co znacznie ułatwiło legalizację działalności na polskim rynku.

Akcelerator bardzo dobrze zorganizował dla nas proces kupienia założonej wcześniej spółki polskiej – w zasadzie odbyło się to przy minimalnym naszym zaangażowaniu.

przedstawiciel startupu

Nie można jeszcze mówić o końcowych rezultatach programu, ponieważ akceleratorzy, z których przedstawicielami odbyły się wywiady prowadzą jeszcze ostatnie rundy programu, ale pierwsze efekty już są zauważalne. Przedstawiciele akceleratorów wspominali, że startupy będące pod ich opieką w trakcie trwania programu akceleryjnego są zapraszane do podejmowania współpracy z firmami i korporacjami, a także do prezentacji swoich produktów na różnego rodzaju konferencjach, wyjazdach czy festiwalach, gdzie są nagradzane i doceniane. Wartość finansowa nawiązywanych relacji nie jest na razie wysoka (brak konkretnych danych na temat transakcji zawiązanych przez akcelerowane firmy) – ale przedstawiciele akceleratorów oceniają, iż dochodziło w ich ramach do nawiązywania wartościowych relacji między zagranicznymi startupami a podmiotami działającymi na rynku polskim. Możliwość współpracy z dużymi firmami na konkretnych wyzwaniach jest oceniana bardzo pozytywnie także przez startupy biorące udział w akceleracji.

Podział zadań między akceleratorami, a PARP-em został oceniony korzystnie. Były one określone jasno, a współpraca przebiegała w pozytywnej atmosferze (urzędnicy często służyli operatorom pomocą w wypełnianiu skomplikowanej dokumentacji, sprawach rozliczeniowych itp.). Same startupy podkreślają, iż na ogół akceleratorzy były prowadzone w sposób profesjonalny a pracownicy organizujący ich prace byli komunikatywni i chętni do rozwiązywania problemów zgłaszanych przez poszczególne firmy. Co ważne, firmy, z którymi prowadziliśmy rozmowy raportowały, iż przedstawiciele akceleratorów byli zainteresowani ich potrzebami i aktywnie dążyli do ich zaspokajania reagując na nie w sposób elastyczny i relatywnie szybki – ogólną współpracę z akceleratorem oceniło pozytywnie 78% ankietowanych przez nas startupów biorących udział w akceleracji.

Schemat 28: Wpływ programu akceleracji na realizację projektu (n=34)

	Negatywny	Pozytywny	Trudno powiedzieć
Wpływ programu akceleracji na realizację projektu	15%	78%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Obszary niewykorzystanych możliwości

Przedstawiciele akceleratorów oprócz pozytywnych rezultatów programu Poland Prize dostrzegli kilka jego niedoskonałości. Dostrzeganym przez wszystkich rozmówców problemem była liczba dokumentów i formalności, które zarówno operatorzy jak i zagraniczne startupy musiały wypełniać. Obserwacja ta została potwierdzona w rozmowach prowadzonych z przedstawicielami startupów. Konieczność wywiązywania się z wymogów formalnych niekorzystnie wpływa na samą akcelerację – uwaga mogłaby być skupiona na jeszcze większym oddziaływaniu na rynkowy rozwój akcelerowanych startupów.

Biurokracja w Polsce jest bardzo widoczna. Znaczący jest też problemem u nas w UK, ale nie jest to aż tak problematyczne jak w Polsce.

przedstawiciel startupu

Dla samych startupów oprócz wymaganej dokumentacji, utrudnieniem było to, że sporządzone one były w języku polskim (musieli tak naprawdę „uwierzyć na słowo” operatorom, że na dokumentach, które podpisują znajduje się dokładnie to samo, co otrzymali w języku angielskim).

Za pewną trudność, przedstawiciele akceleratorów uznali zachowania startupów na etapie *Soft Landingu*, takie jak np. spóźnienie się startupów z przyjazdem do Polski (konieczność przekładania noclegów w hotelach), czy nieobecność na warsztatach – postawy zrekrutowanych firm można było czasem ocenić, jako roszczeniowe, czy nawet aroganckie.

Część przedstawicieli akceleratorów zwróciło uwagę, iż brakowało im spotkań z innymi akceleratorami, na których dochodziłoby do wymiany doświadczeń, usystematyzowania i doprecyzowania zadań jak i metod akceleracji.

Z kolei same startupy zwracały uwagę, iż o ile program akceleracyjny był zorganizowany i przeprowadzony w sposób profesjonalny (często dając dostęp do ekspertów o znaczącej wiedzy domenowej czy rynkowej), tak współpraca z partnerami korporacyjnymi nie przebiegała w sposób modelowy. Często dochodziło do sytuacji, w których partner był mało responsywny, lub wręcz rezygnował ze współpracy z daną firmą bez podawania partykularnej przyczyny.

Wydaje mi się, że nasz partner nie miał czasu, aby poświęcać uwagę na współpracę z nami. Był trudno osiągalny i generalnie był mało zainteresowany rozwojem naszego produktu – nie mówiąc już o możliwości zrobienia pilotażu wdrożenia. Ciągłe pozostajemy w kontakcie, ale nikłe są szanse, że dojdzie do jakiejś współpracy.

przedstawiciel startupu

Z pewnością zasady współpracy między partnerami a startupami to obszar wymagający dalszych usprawnień tak, by wspólna praca prowadziła do partnerstw biznesowych w sposób bardziej zdecydowany.

Przedstawiciele akceleratorów jednogłośnie stwierdzili, że nie są jeszcze w stanie wydać ostatecznej oceny skuteczności programu akceleracyjnego Poland Prize. Z pewnością można potwierdzić, iż akceleratory wykonały dobrą pracę, jeśli chodzi o promocję programu Poland Prize, i że oferta ta cieszy się dużym zainteresowaniem wśród zagranicznych firm. Ponadto realizacja oferty jest także oceniana wysoko.

Ciężkie do przewidzenia są dalsze losy zagranicznych startupów w Polsce. Z pewnością część spółek zostanie zamknięta i zaprzestanie swojej działalności, ale dla wielu z uczestników programu Polska otworzyła ścieżkę do rozwoju przy pomocy akceleratorów, które ułatwiły im start i dały szansę na dalszy rozwój technologii, zdobywanie patentów i pozyskiwanie kolejnych klientów zarówno w Polsce jak i za granicą.

Nie wiem, czy utrzymamy nasze operacje w Polsce. Walczymy teraz o pierwszego klienta i pozostawienie spółki w Polsce zależy od tego, czy uda się nam pozytywnie domknąć temat umowy.

przedstawiciel startupu

Startupy z perspektywy czasu doceniają kamienie milowe (zadania czy wymagania), które muszą zrealizować podczas udziału w programie. Dokładna analiza rynku, zbadanie potrzeb klientów oraz ich pozyskiwanie przez osobiste rozmowy i spotkania procentują w postaci swobodniejszego i pewniejszego funkcjonowania startupów na dalszej ścieżce ich rozwoju. Część z nich twierdzi, iż mimo że nie widzi dla siebie miejsca na polskim rynku, udział w akceleracji był doświadczeniem zdecydowanie pozytywnym.

To był zdecydowanie najlepszy program akceleracyjny w jakim uczestniczyłem. Był dobrze zorganizowany i dał dostęp do ekspertów wysokiej klasy.

przedstawiciel startupu

Akcelerator dał nam dostęp do fantastycznej sieci kontaktów a jego pracownicy tworzyli dobrą atmosferę współpracy, dzięki czemu mogliśmy wykorzystać tę szansę na zdynamizowanie naszego rozwoju.

przedstawiciel startupu

Podsumowując wynik przeprowadzonych analiz należy powiedzieć, iż pilotaż Poland Prize zdecydowanie spełnia założenia przyjęte w logice tej interwencji. Programy akceleracyjne zostały powołane do życia i realizują swoją działalność zgodnie z przyjętymi założeniami. Dzięki temu w polskim ekosystemie zaczęły funkcjonować nowe podmioty o charakterze startupu próbujące komercjalizować działalność B+R zrealizowaną w innych krajach. Podmioty te – jak już wskazano powyżej – zdecydowanie pozytywnie oceniają doświadczenie udziału w akceleracji i raportują, iż dzięki temu przyspieszają swoje prace nad rozwojem zaawansowanych technologicznie produktów. Dodatkowo, działalność akceleratorów w zakresie promocji i rekrutacji z pewnością wpłynęła na markę Polski, jako kraju, który sprzyja startupom. Trudno wypowiedzieć się na temat trwałości efektów a zatem ocena tego, czy program Poland Prize znacząco przyczyni się do wzrostu różnorodności kulturowej w polskim ekosystemie gospodarczym nie jest na tym etapie możliwa. Trudna do oceny jest także reakcja krajowego rynku *Venture Capital* na efekty Poland Prize.

5.4.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Program Poland Prize – mimo, iż jego realizacja trwa – można uznać za program skuteczny i użyteczny. Kluczowe działania są realizowane bez większych trudności a użytkownicy programu oceniają go jednoznacznie dobrze. Za kluczowe czynniki takiego stanu rzeczy można uznać:

1. **Włączenie odbiorców w proces projektowania aktywności** – dzięki temu zabiegowi udało się nadać programowi kształt, który okazał się atrakcyjny dla dwóch kluczowych grup odbiorców (akceleratorów i zagranicznych startupów).
2. **Elastyczność we wdrażaniu** – z jednej strony pozostawiono pewną dozę dowolności akceleratorom projektującym szczegóły programu akceleracji. Dzięki temu mogły one bazować na swoim doświadczeniu pracy w akceleracji firm oraz otworzyć się na realizację rzeczywistych potrzeb. Z drugiej strony – rozmawiając z przedstawicielami firm biorącymi udział w akceleracji – akceleratorzy były otwarte na wsłuchiwanie się w potrzeby startupów i wykazywały się elastycznością dbając o to, by obecność firm w Polsce była wykorzystana efektywnie.
3. **Profesjonalizm wdrożenia** – z relacji firm przechodzących akcelerację wynika, iż akceleratorzy działały w sposób profesjonalny. Konkretnie chodzi o to, iż wykazywały się one dobrą komunikatywnością i w większości przypadków odnosiła się z należyтым szacunkiem do swoich „podopiecznych”. Firmy zwracały też uwagę, iż warsztaty czy usługi mentoringu organizowane przez akceleratorzy były prowadzone przez osoby o wysokich kompetencjach i znających się na danym temacie.
4. **„Przyjacielskość” w relacjach** – opisany wyżej profesjonalizm był uzupełniany dbałością o dobre relacje, wzajemny szacunek a kontakty miały charakter nieformalny i przyjacielski. Podobne relacje panowały jak dotąd na linii akceleratorzy-startupy, jak i na linii PARP-akceleratorzy. Warto dodać, iż czynnik przyjacielskości bardzo pomagał w porozumieniu z firmami, które – pochodząc z innych ekosystemów kulturowych i gospodarczych – niekoniecznie rozumieją pewne fenomeny obecne w Polsce i wynikające z nich obowiązki (np. system prawny, czy system administracyjny).

Za najpoważniejsze czynniki utrudniające wdrożenie można wskazać:

1. **Zbyt duża różnorodność rekrutowanych startupów** – wiele naszych rozmówców wskazywało na fakt, iż startupy akcelerowane w tej samej rundzie tego samego programu realizowały działalność w różnych branżach a także charakteryzowały się różnym etapem rozwoju samej firmy (niektóre np. miały już znaczące sukcesy w komercjalizacji, podczas gdy inne firmy dopiero tworzyły prototypy produktów). Doprowadzało to do sytuacji, w której program edukacyjny akceleratorów musiał odpowiadać na bardzo różne potrzeby akcelerowanych firm. Stąd, część firm czuła, że podczas warsztatów treści są bardziej podstawowe czy teoretyczne a inne, że bardzo wartościowe i – wręcz – inspirujące. Różnorodność ta oznaczała również, iż efekt wzajemnego uczenia się od siebie startupów nie był realizowany w sposób optymalny.
2. **Ograniczona aktywność partnerów korporacyjnych** – wiele startupów określało udział partnera korporacyjnego jako dużą zaletę akceleratorów Poland Prize. Jednocześnie wielu naszych rozmówców wskazywało, iż współpraca z partnerem nie

przebiegała w sposób optymalny. Mowa tu o niskiej dostępności i komunikatywności partnera, co utrudniało tworzenie rozwiązania na jego potrzeby a ostatecznie – sprzedaż wdrożenia.

5.5. Skuteczność i użyteczność aktywności Electro Scale Up

5.5.1. Geneza projektu interwencji

Punktem wyjścia dla zaprojektowania i uruchomienia akceleratora dedykowanego branży elektromobilności był Plan Rozwoju Elektromobilności (PRE) – dokument strategiczny przyjęty przez Rząd w marcu 2017 roku. Dokument ten zakładał, iż aby umożliwić rozwój elektromobilności w kraju, w pierwszej kolejności należy podjąć działania o charakterze regulacyjnym, jak i uruchomić wsparcie środków publicznych na rzecz rozwoju branży. Także, częścią diagnozy sytuacji w branży, która była zawarta w PRE, było stwierdzenie, iż istnieją przedsięwzięcia startupowe, które rozwijają myśl techniczną, jak i same technologie elektromobilne w Polsce – jednak firmom tym często brakuje kapitału na rozwój. Z drugiej strony, istnieją duże firmy (tzw. duży biznes), dla których dostęp do kapitału nie stanowi problemu, i które są jednocześnie zainteresowane nowymi rozwiązaniami. Stąd u podstaw aktywności Elektro Scale Up leżała chęć stworzenia platformy spotkań między startupami a większymi firmami w branży elektromobilności – tak by doprowadzić do transakcji biznesowych między tymi podmiotami.

W oparciu o zarysowany powyżej punkt wyjścia podjęto prace nad szczegółowym zaprojektowaniem aktywności, której funkcją byłoby łączenie startupów ukierunkowanych na elektromobilność z dużym biznesem. Proces projektowy realizowano przy wykorzystaniu metodologii *Design Thinking/Service Design* przy wsparciu zewnętrznych konsultantów i moderatorów (firma EGO Evaluation for Government Organizations S.C.). Co ważne – i zgodne z przyjętą metodologią projektową – powołany zespół projektowy nie wypracował wcześniej żadnych konkretnych wizji rozwiązań (co do konkretnego kształtu akceleratora). Sam proces projektowy został – wg informacji dostarczonych przez Departament Analiz i Strategii – zrealizowany w formule warsztatowej według etapów opisanych poniżej:

1. **Formułowanie problemu** – w trakcie tego etapu, uczestnicy zidentyfikowali grupy interesariuszy a następnie przygotowali i zrealizowali 13 wywiadów indywidualnych z przedstawicielami tych grup. Co ważne, znaleźli się tutaj przedstawiciele akceleratorów, startupy branżowe oraz duże firmy określone, jako „liderzy rynku”. Informacje pozyskane w toku realizacji wywiadów zostały przeanalizowane przez zespół projektowy w trakcie warsztatu prowadzonego przez zewnętrznego moderatora. Co ważne, w samym warsztacie wzięli również udział przedstawiciele 3 startupów, 2 akceleratorów oraz 3 liderów rynku. Zabieg ten należy ocenić bardzo pozytywnie w kontekście stosowania metodyki *Design Thinking/Service Design*, w której chodzi o to, by projektanci danego rozwiązania mogli nie tylko zrozumieć, ale i odczuć sytuację grup, przez których dane rozwiązanie będzie użytkowane. Warsztat ten prowadził uczestników do sformułowania kluczowego wyzwania, na które zespół

– w następnych fazach procesu – będzie poszukiwał rozwiązania. Formułowanie wyzwania w postaci tzw. pytania projektowego to jeden z kluczowych elementów procesu *Design Thinking/Service Design*, który został tutaj zastosowany w sposób adekwatny.

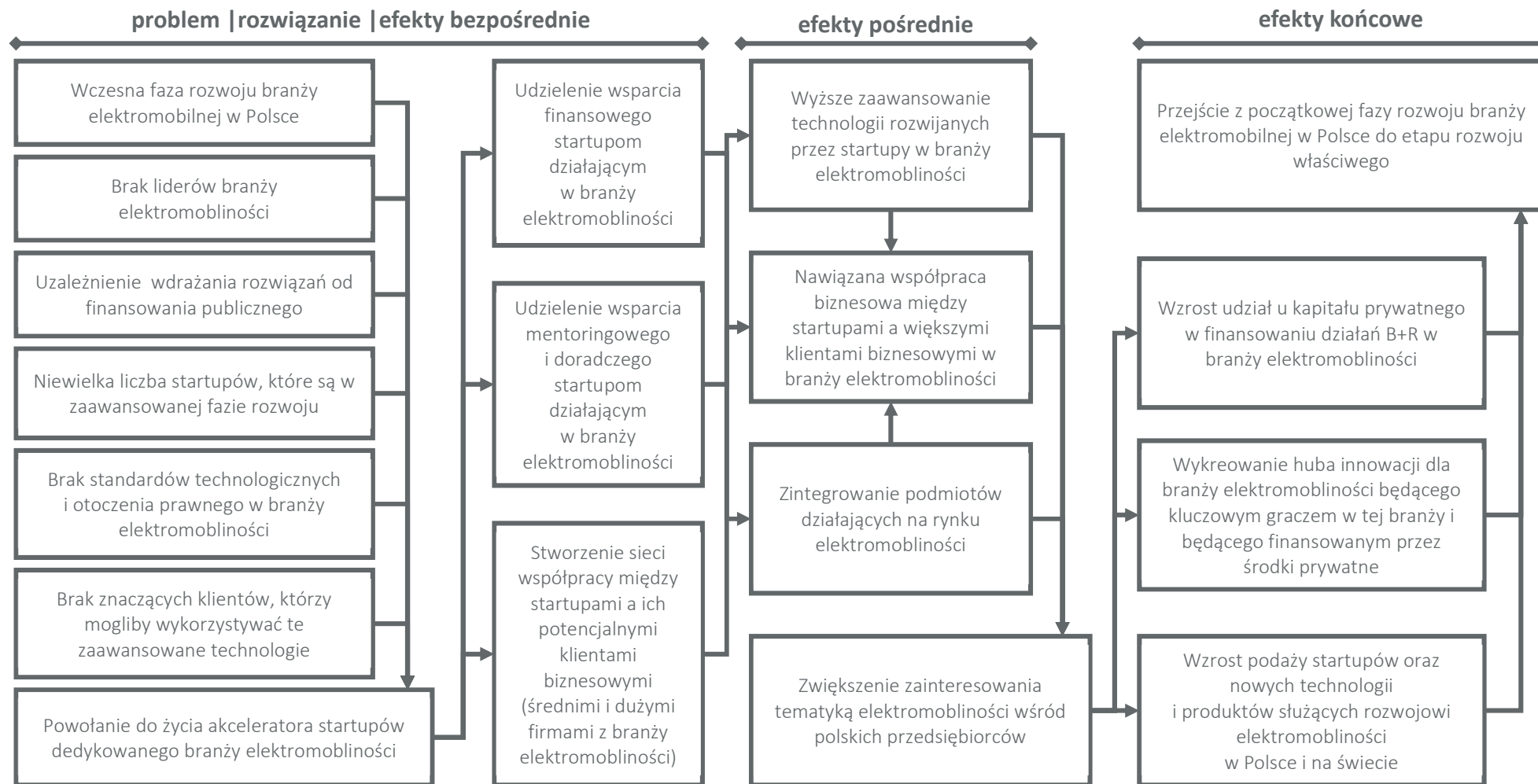
2. **Generowanie i prototypowanie pomysłów** – etap ten poległ na generowaniu ogólnych założeń dla aktywności Elektro Scale Up, jak i na wytypowaniu bardziej szczegółowych możliwości oraz na stworzeniu pierwszych wersji programu w formie makiet i – docelowo – *storyboardów*. Warto zwrócić uwagę, iż w warsztacie, który był elementem tego etapu brali udział reprezentanci grup docelowych – startupów, akceleratorów oraz liderów rynku. Zabieg ten należy ocenić pozytywnie, jako że ich perspektywa została także wykorzystana właśnie do kreowania różnych możliwości rozwiązań. Warto także podkreślić, iż – zgodnie z metodyką *Design Thinking/Service Design* – zespół pracując na etapie generowania i prototypowania pomysłów działał w trybie eksplorowania wielości możliwości. Podejście takie jest zgodne z zasadą „ilość przechodzi w jakość”, która jest jedną z naczelnych zasad dla etapu ideacji (czy generowania pomysłów) w procesie *Design Thinking/Service Design*. Dzięki takiemu podejściu zespół projektowy nie skupia się na jednej możliwości a porównuje wiele rozwiązań szukając mocnych i słabych stron w każdej z nich i na tej podstawie dopiero próbuje stworzyć pierwszy prototyp finalnego rozwiązania. W opisywanym procesie mieliśmy do czynienia z sytuacją, w której firma EGO (moderator procesu tworzenia programu) zebrała wyniki pracy warsztatowej zrealizowanej podczas drugiego etapu procesu i przygotowała na tej podstawie cztery wersje tego, jak mógłby wyglądać instrument wspierający nawiązywanie relacji biznesowych między startupami aktywnymi w branży elektromobilności a tzw. dużym biznesem. Wersje te zostały przedstawione w formie *storyboardów* – narzędzie to jest często wykorzystywane w procesach *Design Thinking/Service Design*. Zespół projektowy analizował te cztery wersje i na tej bazie wytypował prototypową wersję aktywności zawierającą modelowy przykład akceleratora, który mógłby zostać powołany do życia już w ramach wdrożenia.
3. **Testowanie** – na tym etapie pierwsza wersja akceleratora została poddana testom w toku realizacji wywiadów indywidualnych. 12 z 13 zrealizowanych wywiadów było prowadzonych z grupami odbiorców, co należy ocenić pozytywnie. Jest to, bowiem kolejny moment procesu projektowego, w którym głos odbiorców jest wysłuchiwany a następnie analizowany w celu lepszego zaprojektowania finalnego instrumentu wsparcia. Na tym właśnie polega adekwatne i systemowe włączanie odbiorców w proces kreacji. Informacje pozyskane od odbiorców na etapie testowania pozwoliły wprowadzić ulepszenia w charakterystyce instrumentu dotyczące:
 - a. Wkładu własnego MŚP
 - b. Potencjału organizacyjnego MŚP

- c. Liczby powoływanych akceleratorów
 - d. Dwuetapowości oceny wniosków
 - e. Wprowadzenia funkcji Menedżera Projektu po stronie PARP
4. **Planowanie wdrożenia i ewaluacji** – był to etap, podczas którego doprowadzono do zaprojektowania kompletnej wersji ścieżki wsparcia. Zostały także ustalone wszelkie szczegóły dla całej aktywności – jak szczegółowe kryteria oceny akceleratorów, założenia dot. działań promocyjnych, finansowanie pilotażu, czy określone zostały wskaźniki służące wnioskowaniu na temat skuteczności akceleratora i całego programu.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż aktywność Elektro Scale Up została zaprojektowana w pełnej zgodzie z metodyką *Design Thinking/Service Design*. Opisane powyżej etapy i działania pozwalają wyciągnąć wniosek, iż wszystkie podstawowe elementy tej metody zostały tutaj wykorzystane zgodnie z teorią, jak i dobrymi praktykami charakterystycznymi dla tego procesu. Warto zwrócić uwagę, iż odbiorcy końcowi byli bezpośrednio reprezentowani w aż trzech punktach całego procesu – co ważne, ich zaangażowanie zostało wykorzystane do generowania pomysłów rozwiązań.

5.5.2. Schemat logiki interwencji

Schemat 29: Logika interwencji aktywności Electro Scale Up



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grant (o wartości do 10 mln zł) udzielony przedsiębiorcy prowadzącemu działalność na terenie RP na organizację i realizację działań akceleryjnych na rzecz startupów z branży elektromobilności 2. Wsparcie finansowe (grant) do 500 tys. zł z przeznaczeniem na rozwój technologii i przygotowanie jej do wdrożenia rynkowego udzielane startupom przez akcelerator 3. Wsparcie rzeczowe (usługi doradcze, mentoringowe oraz networkingowe) dla startupów realizowane poprzez działania akceleratora dedykowanego branży elektromobilności; wsparcie rzeczowe będzie miało wartość do 50 tys. zł dla jednego startupu
grupa docelowa:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grantobiorca – przedsiębiorca działający na terenie RP, który zaprojektuje, zorganizuje i zrealizuje działania akceleryjne 2. Beneficjenci końcowi – mikro i małe przedsiębiorstwa (startupy) działające na terytorium RP w formie spółki kapitałowej 3. Odbiorcy technologii – średnie i duże przedsiębiorstwa z branży elektromobilności prowadzące działalność na terenie RP (późniejsi potencjalni klienci startupów)
planowana liczba beneficjentów:	Jeden podmiot prowadzący akcelerator, który musi przeprowadzić akcelerację min. 30 startupów
opis podejmowanych aktywności:	<p>Aktywności PARP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalazienie podmiotu gotowego zorganizować program akceleryjny dla min. 30 startupów z branży elektromobilności <p>Aktywności operatora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Udzielenie wsparcia finansowego startupom do 500 tys. zł z przeznaczeniem na rozwój technologii i przygotowanie jej do wdrożenia rynkowego ▪ Udzielenie wsparcia mentorskiego, prawnego i doradczego (jego zakres ustalany jest w zależności od potrzeb danego podmiotu) startupom przez akcelerator (grantobiorcę) o wartości do 50 tys. zł dla jednego startupu ▪ Rozbudowanie sieci <i>networkingowej</i> w branży elektromobilnej, która będzie miała na celu nawiązanie współpracy startupów ze średnimi i dużymi przedsiębiorstwami (czyli z potencjalnymi klientami) ▪ Zaangażowanie w program średnich i dużych firm, które mogłyby być zainteresowane współpracą ze startupami – zwanych Odbiorcami Technologii
zakładane efekty aktywności:	Zakłada się, iż udział startupów w programie akceleryjnym pozwoli im – poprzez skorzystanie z usług doradczych i mentoringowych – lepiej rozpoznać możliwości rozwijanej technologii w zakresie jej wdrożenia u odpowiednio dopasowanego Odbiorcy Technologii. Dzięki temu

startupy te będą w stanie lepiej wykorzystać wsparcie finansowe (umożliwione przez akcelerator w wysokości do 500 tys. zł) na rzecz dalszego rozwoju i wdrożenia konkretnego rozwiązania technologicznego u Odbiorcy Technologii.

Dlatego też akcelerator będzie umożliwiał częste spotkania z reprezentantami większych firm działających w branży elektromobilności (także część mentoringu będzie realizowana przez reprezentantów tych firm). Dzięki tym działaniom zwiększą się szanse, iż startupy poddane akceleracji nawiążą realną współpracę biznesową z konkretnymi większymi firmami w formie B2B.

Zakłada się także, iż korzyści płynące ze współpracy zainicjowanej przez akcelerator będą na tyle duże, iż spowodują one większe zainteresowanie samą branżą – tak od strony polskich wynalazców i innowatorów, jak i ze strony właścicieli kapitału. Dzięki temu – w dłuższym terminie – wzrośnie liczba startupów w branży elektromobilności oraz technologii przez nich rozwijanych. W efekcie, cała branża elektromobilności w Polsce rozwinie się i zostanie ustanowiony kanon standardów technologicznych a także wyłonią się konkretni liderzy branży. Zakłada się również, iż działania zainicjowane przez akcelerator będą miały charakter długoterminowy – powiązania startupów z większymi firmami będą na tyle wartościowe, iż akcelerator przekształci się w swoisty hub innowacji w branży elektromobilności, a jego działalność będzie finansowana wyłącznie przez środki prywatne.

5.5.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Opisując sposób wdrożenia warto zwrócić uwagę na fakt, iż osoby reprezentujące departamenty PARP odpowiedzialne za wdrożenie zostały włączone w prace już na etapie projektowania aktywności. Jest to ważne, ponieważ praktycy realizowania procesów projektowych przy użyciu metody *Design Thinking/Service Design* często zwracają uwagę na fakt, iż niezaangażowanie osób wdrażających w proces projektowy może doprowadzić do „wypaczenia” idei i sensu projektowanego rozwiązania. Przy czym w przypadku aktywności Elektro Scale Up osoby z departamentów wdrażających zostały włączone jedynie w ostatnim etapie procesu. Nie miały one zatem okazji zapoznać się z perspektywą odbiorców w sposób bezpośredni.

Po otrzymaniu wszelkich założeń projektowych, odpowiednie osoby z departamentów odpowiedzialnych za wdrożenie przygotowały adekwatną dokumentację i przeprowadziły konkurs nastawiony na wyłonienie podmiotu, którego rolą byłaby organizacja akceleratora według przedstawionych powyżej założeń. Zgłoszenia konkursowe przyjmowano w dniach 19.10-7.11.2017. Wnioski o powierzenie grantu na realizację aktywności zgłosiły dwa podmioty (Funding Box Accelerator Sp. z o.o oraz techBrainers Sp. z o.o) – należy zatem stwierdzić, iż zainteresowanie zadaniami wytypowanymi przez projektantów Elektro Scale Up nie było duże. Warto przy tym dodać, iż z zebranych przez nas informacji wynika, iż już na

etapie projektowania aktywności wiadomym stało się, iż temat elektromobilności jest tematem trudnym ze względu na bardzo wczesny etap rozwoju branży. Także patrząc przez pryzmat realnych możliwości rynku dwa wspomniane zgłoszenia można uznać za sukces.

Konkurs został przeprowadzony przez PARP i do realizacji akceleratora została zaproszona firma techBrainers, która powołała akcelerator Pilot Maker Elektro.

5.5.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Program akceleracji w ramach programu Elektro Scale Up jest aktualnie w trakcie realizacji. Według zebranych informacji, proces rekrutacji startupów nie sprawiał większych trudności. Program akceleracyjny w branży elektromobilności spotkał się z dużym odzewem (operator wspominał o ponad stu zgłoszeniach), co przy tak specyficznym obszarze działalności (który tak naprawdę dopiero zaczyna się w Polsce rozwijać) jest sporym sukcesem. Warto dodać, iż oferta akceleracji była na tyle atrakcyjna, iż zmobilizowała niektóre podmioty działające w branży IT do zainteresowania się tematem elektromobilności. W tym sensie pilotaż pokazuje, iż program ten ma potencjał promowania tej tematyki w branżach pokrewnych posiadających odpowiednie kompetencje, jednak jak dotąd zajmujących się rozwiązywaniem innych problemów biznesowych.

Gdyby nie akcelerator to nadal znajdowałbym się na rynku IT sprzedając serwery i oprogramowanie.

przedstawiciel startupu

Proces rekrutacji większych firm (korporacji), które mogły stać się potencjalnymi odbiorcami technologii nie był już aż tak bezproblemowy. Warto wspomnieć, iż uczestnictwo dużych przedsiębiorstw w programie wiąże się z wkładem finansowym z ich strony. Stąd decyzje o współpracy zapadają w sposób opieszalszy – większe firmy chcą maksymalizować zwrot z poczynionej inwestycji stąd oczekują, iż uczestnictwo w akceleratorze pozwoli pozyskać rozwiązanie poprawiające zyskowność i/lub rentowność ich operacji. Jednak warto zauważyć, iż pomimo trudności udało się tutaj pozyskać większą liczbę partnerów od zakładanej.

Rozmowa przeprowadzona z reprezentantami akcelеровanych firm pozwala mieć wrażenie, iż akcelerator daje konkretne wartości startupom biorącym udział w programie. Przede wszystkim, udaje się nawiązać rzeczową współpracę z większą korporacją, dzięki czemu możliwe jest zbieranie konkretnych danych na temat potrzeb dużych firm interesujących się rozwiązaniami elektromobilnymi. Firmy, z którymi prowadzone były rozmowy w ramach tej ewaluacji są we wczesnych fazach rozwoju produktu, jednak możliwość jego rozwoju przy stałym kontakcie z potencjalnym klientem jest oceniana bardzo pozytywnie. Respondenci twierdzą, iż pracując w ten sposób oszczędzają wiele czasu nie prowadząc rozwoju w oparciu o nieudane próby bazujące głównie na własnej intuicji. Dodatkowo, 83% ankietowanych przez nas uczestników akceleracji twierdzi, iż program akceleracji był dopasowany do ich potrzeb w sposób dobry lub bardzo dobry.

Schemat 30: Poziom dopasowania akceleratora do potrzeb (n=6)

	Niski lub bardzo niski	Średni	Wysoki lub bardzo wysoki
Poziom dopasowania akceleratora do potrzeb	0%	17%	83%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Dodatkowo – ankietowane przez nas startupy twierdzą, iż sam program akceleracji był czynnikiem zdecydowanie pozytywnie wpływającym na realizację ich projektu.

Schemat 31: Wpływ programu akceleracji na realizację projektu (n=6)

	Negatywny	Pozytywny	Brak odpowiedzi
Wpływ programu akceleracji na realizację projektu	0%	83%	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Reprezentanci akcelerowanych firmy, oprócz dużej liczby formalności i dokumentacji potrzebnych do wypełnienia w ramach przystąpienia do projektu Elektro ScaleUp, nie zauważali żadnych znaczących trudności komplikujących przebieg całego programu. Podkreślali przy tym dobre (wręcz przyjacielskie) relacje z przedstawicielami akceleratora, które – w ich mniemaniu – bardzo ułatwiały współpracę i spełnianie konkretnych wymogów programu akceleracji. Zwrócono przy tym uwagę, iż startupy mogłyby skorzystać na dodatkowym wsparciu prawnym. Chodzi o to, że startup wchodząc w relacje z większym partnerem musi analizować skomplikowane zapisy prawne, co – przy ograniczonej liczebności zespołu pracowniczego – jest odczuwalne po stronie kosztowej firmy (np. zaangażowanie prezesa w analizę dokumentacji prawnej). Z kolei partnerzy korporacyjni dysponują całymi działami prawnymi – odczuwalna jest zatem tutaj pewna asymetria sił, która może działać niekorzystnie na proces rozwoju produktu.

Może jeszcze przydała by się dla tych startupów bardziej zaawansowana opieka prawna, ponieważ podpisuje się szereg umów z partnerami i tutaj wszystko jest na barkach startupu i oni [partnerzy] wykorzystują tu swoich własnych prawników.

przedstawiciel operatora 1

Przedstawiciel akceleratora wskazał na wyzwanie związane z faktem, iż podczas projektowania całego programu akceleracyjnego nie mieli możliwości włączenia do współpracy znanych im odbiorców technologii (których potrzeby dobrze znali ze względu na wcześniejszą współpracę). Także, lekkim utrudnieniem był długi czas weryfikacji wniosków, jeśli chodzi o ocenę kwestii finansowych (szybsza realizacja usprawniłaby klarowność dotyczącą sytuacji finansowej akceleratora).

Realizacja projektu Elektro ScaleUp jeszcze nie dobiegła końca, ale na chwilę obecną można podsumować dotychczasową współpracę między akceleratorem, startupami, a korporacjami jako bardzo korzystną. Wskaźniki realizacji raczej nie są zagrożone i akceleracja zostanie

przeprowadzona według założonego planu. Dodatkowo, według naszych rozmówców relacje między akceleratorem, a startupami są bardzo przyjacielskie, co oprócz kluczowych celów programu, takich jak dofinansowanie i przekazanie wiedzy startupom jest dodatkową wartością. Tego typu relacje są szczególnie ważne, kiedy decyzje (np. na temat rozwoju produktu) trzeba podejmować bez zbędnej zwłoki. Innymi słowy „przyjacielskość” umożliwia elastyczność w rozwijaniu produktu.

Kontakty są niemalże rodzinne, bardzo przyjacielskie, otwarte, nie mogą nic złego powiedzieć. Nie ma tutaj braków profesjonalnych czy merytorycznych (...) Tak jak powinna przebiegać taka współpraca, tak ona przebiega.

przedstawiciel operatora 2

Schemat 32: Wpływ czynnika określonego jako „współpraca z akceleratorem” na realizację projektu (n=6)

	Negatywny	Pozytywny	Brak odpowiedzi
Wpływ czynnika określonego jako „współpraca z akceleratorem” na realizację projektu	0%	83%	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Podsumowując, można powiedzieć, iż efekty założone w logice programu Elektro Scale Up są w dużej mierze osiągnięte. Powołany został akcelerator, który z powodzeniem rekrutuje firmy oraz udziela wsparcia finansowego, mentoringowego i doradczego. Realizacja samego programu tworzy nowe sieci relacji i współpracy między startupami a większymi graczami na rynku, co pozytywnie przekłada się na integrację branży. Dzięki informacjom dostarczanym przez firmy, można też stwierdzić, iż technologie elektromobilne są rozwijane a także to, że rośnie zainteresowanie tematyką elektromobilności (mamy tu przykład firmy niedziałającej jak dotąd w branży, którą zainteresował udział w akceleracji, i która dzięki temu stworzyła innowacyjny produkt). Jest jeszcze zbyt wcześnie, aby mówić o konkretnej współpracy biznesowej między małymi a dużymi podmiotami. Pilotaż programu raczej nie doprowadzi do stworzenia huba innowacji dla branży elektromobilności ze względu na małą skalę swojej działalności – jednak pokazuje, że przy wyskalowaniu tego programu taka szansa istnieje. Trudno wypowiedzieć się na temat kapitału prywatnego inwestowanego w B+R w branży elektromobilnej – choć wejście do programu prywatnych firm technologicznych oznacza, że scenariusze takie są przynajmniej rozważane przez zarządy większych firm. Wydaje się zatem, iż pilotaż aktywności Elektro Scale Up pokazuje, iż interwencja ta spełnia swoje założenia i – wdrożona w odpowiedniej skali (także czasowej) – może doprowadzić do tego, że polska branża elektromobilności wejdzie w fazę rozwoju właściwego.

5.5.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Opisywany tutaj program Elektro Scale Up należy uznać za program skuteczny, który – mimo, iż jego trwanie nie dobiegło końca – zakończy się sukcesem w odniesieniu do działań przewidzianych w realizacji. Za czynniki sprzyjające takiemu stanowi rzeczy można uznać:

1. **Włączenie odbiorców w proces projektowania aktywności** – udział potencjalnych użytkowników w procesie projektowania pozwolił na zaprojektowanie akceleratora tak, by był on atrakcyjny dla firm działających w branży elektromobilności. Dodatkowym atutem było zainteresowanie ich tą aktywnością jeszcze na wczesnych etapach projektowania. Aspekt budzenia zainteresowania mógł odegrać szczególną rolę w takiej dziedzinie jak elektromobilność, która znajduje się na bardzo wczesnym etapie rozwoju w naszym kraju. Dzięki temu, powołany do życia akcelerator nie miał żadnych trudności z rekrutacją firm o odpowiednim profilu – zarówno po stronie młodych podmiotów rozwijających produkt/technologię, jak i po stronie większego biznesu.
2. **Adekwatny mix narzędzi akceleracyjnych** – w pierwszej kolejności można wymienić grant finansowy, którego wysokość (do 500 tys. zł) może być znaczącym zastrzykiem kapitałowym dla młodej firmy potrzebującej kapitału na rozwój i udoskonalenie technologii. Jest to narzędzie, które mogło skutecznie mobilizować zainteresowanie wśród startupów w dziedzinie elektromobilności. Równie ważna wydaje się możliwość kontaktu i uzyskiwania informacji zwrotnych od dużych firm ciągle poszukujących rozwiązań optymalizujących ich procesy. W ten sposób grant finansowy może być inwestowany w rozwój oparty o informacje pozyskiwane bezpośrednio od potencjalnych klientów.
3. **Przyjacielskość relacji** – odpowiednie nastawienie pracowników PARP i pracowników akceleratora umożliwia stworzenie nieformalnej atmosfery kontaktu przy jednoczesnym zachowaniu profesjonalnego podejścia. Dzięki temu możliwa jest współpraca, która jest rzeczowa, ale jednocześnie dopuszcza pewną elastyczność. Ta elastyczność jest z kolei ważna szczególnie na wczesnych etapach rozwoju produktu, gdzie każdy test daje dużą liczbę informacji zwrotnych, które podlegają analizie zarówno od strony partnera korporacyjnego, jak i po stronie akcelerowanego startupu.

Za główny czynnik utrudniający wdrożenie tej aktywności można uznać nie tyle sam charakter tego pilotażu, co ogólny poziom rozwoju branży elektromobilności w Polsce. Wydaje się, że liczba aktorów zmobilizowanych do aktywnego poszukiwania rozwiązań w tym zakresie jest mocno ograniczona. Co prawda, program Elektro Scale Up pokazuje, iż jest w stanie inspirować podmioty działające na co dzień w branżach pokrewnych do zaangażowania się w rozwijanie technologii i produktów elektromobilnych. Jednocześnie widać ograniczenia, jeśli chodzi o podmioty mogące stale zasilać branżę elektromobilności znaczącymi zasobami kapitałowymi. Warto zatem identyfikować i promować historie

sukcesu pokazujące, iż inwestycje czynione w elektromobilność przekładają się na duży zwrot z kapitału, lub pozwalają wejść na wyższy poziom optymalizacji kosztów prowadzenia biznesu. Historie te – odpowiednio promowane – będą mogły pełnić funkcję realnych argumentów w przekonywaniu do czynienia inwestycji ze strony bardziej zasobnych uczestników polskiego ekosystemu gospodarczego.

5.6. Skuteczność i użyteczność aktywności Dobry Pomysł

5.6.1. Geneza projektu interwencji

Działanie Dobry Pomysł, wdrażane przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, jest wsparciem skierowanym do indywidualnych wynalazców, którzy posiadają przełomowy, innowacyjny pomysł na projekt, ale nie są członkami żadnej instytucji, która mogłaby wesprzeć jego wdrożenie. Problem, na który odpowiada wsparcie, to zbyt niskie kompetencje biznesowe nowych innowatorów do podjęcia samodzielnej działalności komercyjacyjnej. Wsparcie zostało skierowane do osób, które działają samodzielnie, bez instytucji w postaci jednostki naukowej czy biznesowej, której zasobów mogliby użyć.

Instrument wpisuje się w lukę pakietu instrumentów mających na celu wspieranie innowacyjności. Większość konkursów realizowanych w programach operacyjnych jest skierowana do przedstawicieli instytucji prywatnych lub państwowych, nie do osób fizycznych.

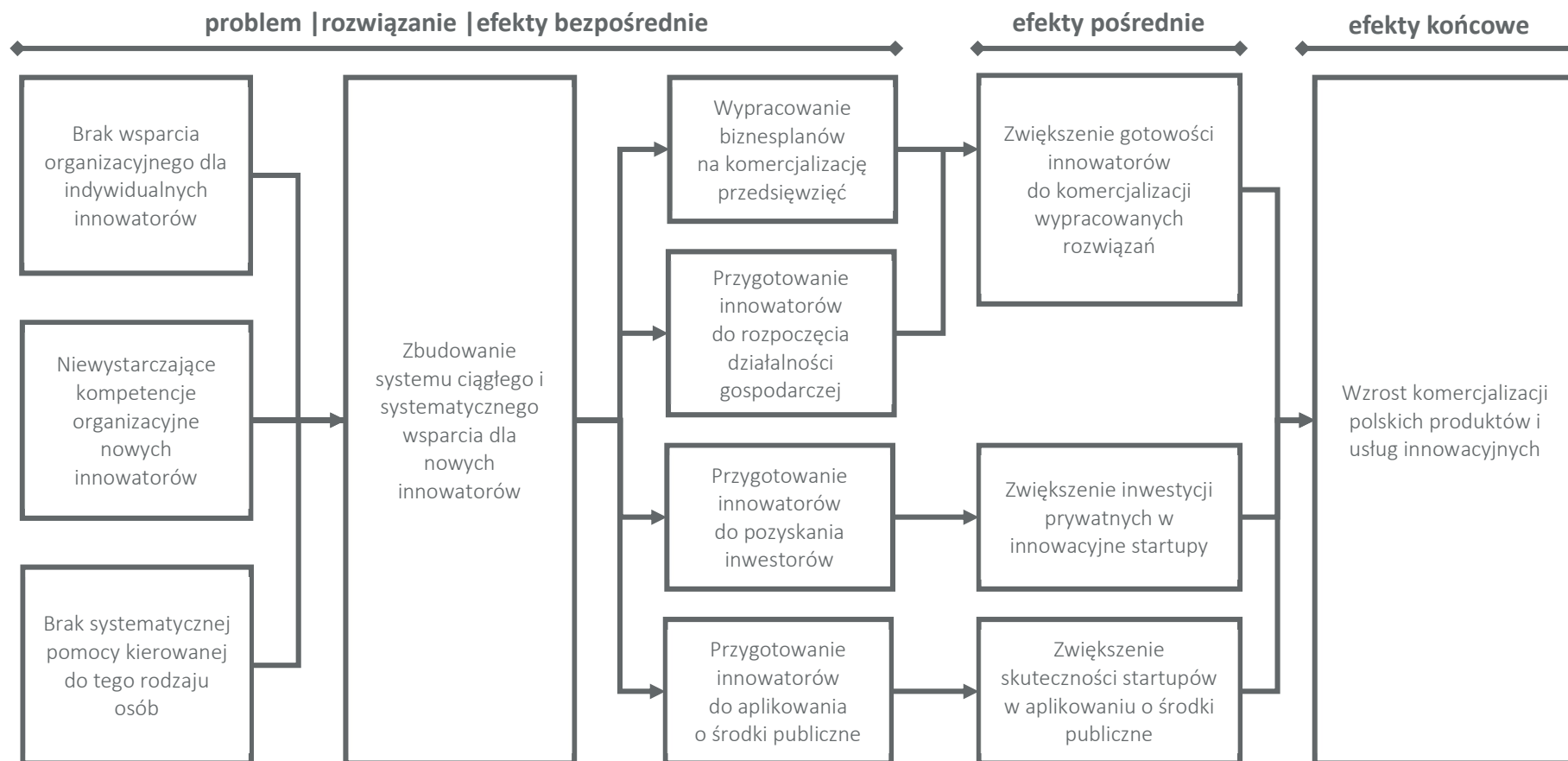
Narzędzie nie powstało w drodze procesu *Design Thinking* lecz w oparciu o doświadczenia zespołu projektującego wsparcie z kontaktu z odbiorcą końcowym. Zarówno przedstawiciele MPiT jak i konsorcjum wdrażającego wsparcie podkreślali, że przed wdrożeniem instrumentu, indywidualni wynalazcy zgłaszali się ze swoimi pomysłami bezpośrednio do instytucji, prosząc o pomoc w ich realizacji - stąd nie odczuwali oni potrzeby do dodatkowego rozpoznawania ich potrzeb.

Mieliśmy 150 pism od przyszłych beneficjentów na biurku, więc może się tak szybko wyklarować pomysł na to, czego brakuje.(...) Klient dzwonił non stop. Śmiem twierdzić, że kwestię konsultacji mieliśmy załatwioną. (...) To jest projekt, który ewidentnie zrodził się bottom up. (...) To są pasjonaci. I oni jasno mówili, jakiego rodzaju potrzebują wsparcie. Z niektórymi się spotykaliśmy.

przedstawiciel MPiT

5.6.2. Schemat logiki interwencji

Schemat 33: Logika interwencji aktywności Dobry Pomysł



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grant w wysokości do 2 mln zł powierzony operatorowi, który działa na rzecz rozwoju gospodarczego i który będzie prowadził program wsparcia 2. W ramach programu wsparcia, dla użytkowników końcowych, wsparcie doradcze i analityczne nie przekraczające 60 tys. zł na jednego beneficjenta końcowego.
grupa docelowa:	<p>Grantobiorca: osoba prawna, która nie działa w celu osiągnięcia zysku, jest jednostką sektora finansów publicznych lub jednoosobową spółką Skarbu Państwa oraz której celem jest wspieranie działalności innowacyjnej i innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.</p> <p>Beneficjenci końcowi: Osoby, które są twórcami wynalazków o potencjale rynkowym lub mają ciekawe pomysły biznesowe na wykorzystanie nowatorskich rozwiązań.</p>
planowana liczba beneficjentów:	brak informacji
opis podejmowanych aktywności:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prowadzenie ciągłego naboru innowacyjnych pomysłów za pośrednictwem strony internetowej projektu; ▪ Ocena przyjętych pomysłów przez ekspertów branżowych i analityków biznesowych, a także uzyskanie opinii w zakresie praw własności intelektualnej; ▪ Przeprowadzenie oceny panelowej nadesłanych pomysłów i kwalifikacja najlepszych z nich do wsparcia; ▪ Konstruowanie wraz z innowatorem biznesplanu zawierającego: ocenę pomysłu i jego potencjału, analizę rynków docelowych, strategię komercjalizacji, model biznesowy w metodyce Business Model Canvas, określenie celów w metodyce SMART oraz określenie potencjału przychodowego projektu; ▪ Przyznanie beneficjentowi końcowemu jednej lub dwóch z usług: przygotowanie do rozpoczęcia działalności gospodarczej, przygotowanie oferty w celu pozyskania inwestora, przygotowanie rekomendacji i dokumentacji do ubiegania się o dofinansowanie ze środków publicznych.
zakładane efekty aktywności:	<p>Działanie ma na celu wspieranie pomysłodawców, którzy wypracowują innowacyjne rozwiązania niezależnie od swojego miejsca pracy czy instytucji, z którymi są związani. Ponieważ osoby te zwykle działają na własną rękę brak im wsparcia organizacyjnego, które ułatwiłoby komercjalizację ich pomysłów. Projekt ma wspierać ich kompetencje organizacyjne i pomóc im przejść z fazy wypracowania rozwiązań do ich wdrożenia i komercjalizacji. Jego ciągła i systematyczna formuła ma</p>

stanowiąc *novum* w publicznym wspieraniu indywidualnych pomysłodawców.

System wspierania nowych innowatorów zakłada przeprowadzenie rynkowej weryfikacji zgłoszonych pomysłów oraz przygotowanie biznesplanu uwzględniającego wiele sposobów wdrożenia innowacji na rynek. Działania te będą prowadzić do zwiększenia gotowości pomysłodawców do komercjalizacji wypracowanych innowacji. Projektowany system ma też za zadanie przygotować innowatorów do pozyskiwania zewnętrznych inwestorów oraz do aplikowania po środki publiczne. Mobilizacja inwestycji prywatnych i publicznych wraz z budowaniem potencjału organizacyjnego nowych innowatorów mają w szerokiej perspektywie czasowej przyczynić się do wzrostu komercjalizacji polskich produktów i usług innowacyjnych.

5.6.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Proces realizacji wsparcia rozpoczął się od wyboru wykonawców usług doradczych i szkoleniowych, mających pełnić funkcję operatora w projekcie. Konkurs wygrało konsorcjum w składzie Polski Fundusz Rozwoju, Fundacja Centrum Innowacji FIRE, Fundacja Zaawansowanych Technologii oraz INVESTIN sp. z o.o. Jak podkreślił przedstawiciel jednego z wykonawców, pierwsze wyzwanie wdrożeniowe pojawiło się już na tym etapie, z uwagi na mało precyzyjne zapisy konkursowe. Spowodowały one, że koniecznym stało się ustalenie wspólnego stanowiska co do zakresu działań między wykonawcą a zamawiającym, co stanowiło dodatkowe zadanie, nieprzewidziane w harmonogramie.

Nabór użytkowników końcowych do wsparcia prowadzono w sposób ciągły wykorzystując do tego platformę internetową. Pomimo niewielkiej promocji działania, zainteresowanie odbiorców przekroczyło oczekiwania realizatorów wsparcia. Zamiast planowanych 350, przyjęto 600 zgłoszeń, zanim zamknięto nabór i zawieszono działalność strony internetowej.

Proces rekrutacyjny został oceniony dobrze przez większość badanych uczestników wsparcia. Wskazywano na jego prosty charakter (zgłoszenie online, bez konieczności dostarczenia dodatkowych dokumentów) przy jednoczesnej sporej czasochłonności przygotowania aplikacji. Otrzymane przez odbiorców oceny zostały ocenione jako rzetelne i klarowne.

Dobrze został przeprowadzony sam nabór i ocena wniosków – wszystko było czytelne i dobrze zaplanowane.

Kryteria udziału były odpowiednie do potrzeb rekrutacyjnych konkursu.

Kryteria udziału były jasne, a regulamin mobilizował do następnych kroków.

przedstawiciele użytkowników końcowych (CAWI)

Jednocześnie respondenci zwracali uwagę na długi okres oczekiwania na decyzję o przyjęciu do programu.

Ostatecznie wsparciem objęto 35 osób. Głównym produktem proponowanego instrumentu był poszerzony biznesplan stworzony przez doradców na podstawie pomysłu wynalazcy. Dodatkowo oferowano usługi wspierające w postaci warsztatów przygotowujących do prezentacji inwestorskich, konsultacji indywidualnych na temat zakładania własnej działalności oraz usługi doradczej w zakresie rekomendowanych źródeł wsparcia publicznego dla wspartego pomysłu.

W kontekście wdrożenia należy wspomnieć, że konsorcjum będące wykonawcą w projekcie nie miało dużego doświadczenia w realizacji tego typu usług, a organizacje wchodzące w jego skład nie pracowały wcześniej ze sobą. Wyzwaniem okazało się pogodzenie różnych kultur organizacyjnych, sposobów rozliczenia i zarządzania projektem. MPiT musiał zaangażować się w realizację projektu w dużo większym stopniu niż początkowo założono. Ostatecznie jeden z konsorcjantów zupełnie wycofał się z udziału w programie.

[To było] grono osób, które miały bardzo różne kompetencje, ale te kompetencje nie zawsze były dostatecznie rozwinięte. Lider projektu merytoryczny i finansowy uczył się, jak się realizuje projekty na Dobrym Pomysle. Musieliśmy ich bardzo wspierać.

przedstawiciel MPiT

5.6.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Efektem bezpośrednim wdrażanego wsparcia miało być wypracowanie rozszerzonych biznesplanów dla wspartych pomysłów. Produkt ten miał powstać na drodze współpracy między ekspertem tematycznym a danym wynalazcą.

Beneficjenci wskazywali, że czas przeznaczony na przygotowanie kluczowego produktu w projekcie był znacznie za krótki, aby można było oczekiwać od niego wysokiej jakości efektów. Duża część odbiorców działania, którzy wzięli udział w badaniu, wskazywała na bardzo niską jakość przygotowanych przez ekspertów dokumentów.

Ja zgłaszałam, że nie jestem zadowolona z efektów tego programu. Nie wiedziałam, jak wybrnąć z tej sytuacji - bo z jednej strony, ok - powstało jakieś dzieło. Ale bardzo niskiej jakości. I ta pani [od operatora] mocno mnie przekonywała, że ja muszę podpisać odbiór tego dokumentu. Dla mnie odbiór oznacza, że nie mam zastrzeżeń do tego dokumentu. Nie chciałam tego podpisywać, bo to by oznaczało, że wszystko jest ok. (...) Ja chciałam podkreślić, że jakość tej usługi, którą zrealizowali jest po prostu bardzo, bardzo niska.

przedstawiciel użytkowników końcowych (IDI)

Część beneficjentów, która nie miała zastrzeżeń do jakości otrzymanego biznesplanu wskazywała, że przygotowany dokument nie ma dla nich wartości użytkowej. Wskazywali, że „odłożyli go na półkę”, ponieważ nie stanowił on narzędzia pozwalającego w realny sposób podjąć działania dążącego do realizacji swoich pomysłów.

Również wsparcie szkoleniowe i doradcze, otrzymane przez beneficjentów z puli instrumentów uzupełniających, nie zebrało najlepszych ocen. Wśród 10 respondentów

badania ilościowego, połowa oceniła poziom doradztwa jako niski i bardzo niski. Aż 7 respondentów oceniło nisko skuteczność wsparcia szkoleniowego i możliwość *networkingu* z innymi podmiotami. Niska ocena działań szkoleniowych może wynikać ze złego dopasowania szkoleń do potrzeb beneficjentów wsparcia.

Otrzymałem wsparcie w postaci "Biznes Plan" i szkolenia " jak sprzedać milionerowi pomysł w windzie". Jakoś, tak przypadkiem, organizatorzy szkoleń zapomnieli swoich lekcjach pokazać, choćby jeden "Hotel" w jakim jest zainstalowana taka winda - z milionerami. Kompletny brak informacji, gdzie się udać, aby uzyskać pomoc.

przedstawiciel użytkowników końcowych (CAWI)

Aż 8 z 10 respondentów badania ilościowego wskazało, że w ich opinii wsparcie nie przyczyni się do zwiększenia gotowości innowatorów do komercjalizacji swojej działalności. Niemal wszyscy respondenci są również zdania, że wsparcie nie ma potencjału do przygotowania innowatorów do wnioskowania o środki publiczne czy starania się o inwestorów prywatnych. Tym czasem dwóch respondentów z 12 zadeklarowało, że założyło działalność gospodarczą w celu komercjalizacji swojego pomysłu. Kolejnych pięciu ma zamiar rozpocząć działalność w nadchodzącym roku. Połowa z ankietowanych zadeklarowała, że pozyskała inwestora prywatnego na realizację pomysłu, a dwóch respondentów aplikowało o inne środki publiczne. Niestety, trudno powiedzieć na ile osiągnięte rezultaty są efektem projektu.

Udało mi się wygrać, odebrać "nagrodę", ale niestety na nic się to nie przełożyło. Wyobrażałem sobie, że jeśli zainwestowano w mój rozwój na tym etapie, to będzie się to wiązało przynajmniej z doradzeniem co zrobić dalej. Niestety nie otrzymałem później nawet odpowiedzi na maile. Wziąłem sprawy "w swoje ręce" i zbudowałem zespół i produkt w dużo dłuższym czasie i bez pomocy.

przedstawiciel użytkowników końcowych (CAWI)

Należy pamiętać, że surowa ocena wsparcia dokonana przez jego odbiorców może wynikać z ich wysokich oczekiwań wobec programu. Zakres tematyczny oferowanych usług szkoleniowych i doradczych nie został przedstawiony na etapie rekrutacji do projektu, stąd wyobrażenia beneficjentów przystępujących do programu mogły być zupełnie różne niż oferta proponowana przez wykonawców. Jeden z respondentów, który wyraził zadowolenie z otrzymanej usługi zaznaczał, że otrzymał dokładnie to, czego oczekiwał: ocenę rynkowych możliwości swojego pomysłu. Beneficjenci rozczarowani zakresem wsparcia wskazywali, że ich oczekiwania były znacząco wyższe. Działanie to, w stosunku do innych aktywności wdrażanych w ramach inno_LAB ma najniższą ocenę trafności proponowanych rozwiązań do wyzwania stojących przed użytkownikami końcowymi.

Chociaż w ramach działania nie udzielano wsparcia finansowego użytkownikom końcowym, a generowanym przez nich efektem nie był przychód, warto zastanowić się nad proporcjonalnością oferowanego wsparcia, rozumianą jako stosunek wysokości wydanych

środków do skali osiągniętych efektów. Również w tym aspekcie respondenci negatywnie ocenili wdrażane działanie:

W moim przypadku otrzymanie środków takich, jakie otrzymały firmy na zajęcie się moim pomysłem, wystarczyłyby na dotarcie do ludzi zainteresowanych moim projektem. Wystarczyłyby na napisanie "Biznesplanu" i posiłkowanie się fachowymi radami w temacie pomysłu. Mieszkam na prowincji - napisanie Biznes Planu jest tu dużo tańsze jak w programie "Dobry Pomysł".

Niestety głównymi beneficjentami projektu okazały się firmy uczestniczące w realizacji projektu. Uczestnicy pokrywali we własnym zakresie koszty dojazdów, noclegów itp. natomiast otrzymali prezentację inwestorską (taką prezentację, samodzielnie przygotowaną, miała większość uczestników) oraz biznesplan.

przedstawiciele użytkowników końcowych (CAWI)

Analizowane działanie miało kilka efektów pozytywnych, które nie zostały wpisane w logikę interwencji. Wśród nich wymieniano prestiż, jaki daje samo zostanie laureatem programu. Wydaje się, że kwestia uwierzytelnienia jest kluczowa w kwestii zdobywania partnerów przez innowatora, za którym nie stoi żadna instytucja, potwierdzenie jakości pomysłu przez MPiIT nie zostaje więc bez znaczenia. Chociaż możliwość *networkingu* pomiędzy pomysłodawcami nie została jasno wpisana w pomysł instrumentu, część z użytkowników nawiązała relacje, które pozostały trwałe nawet po zakończeniu wsparcia. Część respondentów wskazała również, że sposób realizacji projektu pozwolił im na zdobycie nowych kompetencji, np. autoprezentacyjnych.

5.6.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Projekt, chociaż nowatorski w swoim pomysle, osiągnął część zakładanych efektów. Sprzyjały temu kluczowe czynniki związane z wdrożeniem i zaprojektowaniem wsparcia:

1. **Czytelny proces rekrutacji:** sposób przyjmowania i oceniania zgłoszeń został oceniony przez respondentów wysoko, pomimo wyzwania „klęski urodzaju”, czyli poziomu zainteresowania działaniem mocno przekraczającym przewidywania wdrożeniowców. Dzięki zastosowaniu prostego formularza online znacznie obniżono barierę wejścia, która przy tego typu projektach nie powinna eliminować mniej doświadczonych aktorów.
2. **Wpisanie się w lukę obecną już od jakiegoś czasu na rynku:** wsparcie jest skierowane do użytkowników, którzy nie są objęci żadnym innym projektem. Przez to uzupełnia brakujący element w całym spektrum interwencji proinnowacyjnych. Nawet respondenci oceniający realizację działania bardzo nisko, wskazują na wysoką potrzebę tego rodzaju wsparcia i doceniają próby skonstruowania go.

Niestety, wdrożenie projektu ujawniło również wiele czynników ryzyka, które mogą stać na drodze osiągnięcia zaplanowanych efektów przez instrument:

1. **Niska trafność zakresu tematycznego zaprojektowanego wsparcia:** o ile sama forma wsparcia i zdefiniowana grupa docelowa nim objęta zostały w ramach projektowania interwencji wskazane prawidłowo, wątpliwości budzi zakres tematyczny świadczonych usług. Użytkownicy wskazywali, że proponowane szkolenia i wypracowany biznesplan miały się z realiami, w których działają. Konieczne jest lepsze rozpoznanie potrzeb odbiorców i bardziej precyzyjne zaplanowanie zakresu szkoleń na etapie wyłaniania wykonawcy, lub pozostawienie możliwości elastycznego dostosowania wsparcia do ich potrzeb.
2. **Niewystarczające kompetencje osób realizujących wsparcie:** jak wskazują doświadczenia z innych instrumentów szkoleniowych, kluczowym czynnikiem ich powodzenia jest zapewnienie odpowiedniej jakości usług. Należy zabezpieczyć to już na etapie konstruowania zapytania ofertowego, dotyczącego wyboru wykonawcy.
3. **Zbyt mały zakres wsparcia do osiągnięcia zakładanych efektów:** jak wskazywali respondenci, wsparcie zaproponowane w ramach działania było zbyt małe, aby mogło przynieść zakładane efekty. Osoby, które nigdy nie działały biznesowo i nie mają doświadczeń rynkowych, nie sprostają trudnemu zadaniu komercjalizacji innowacyjnego pomysłu po zaledwie jednej usłudze szkoleniowej i doradczej. Potrzebują znacznie większego wysiłku akceleracyjnego, który pozwoli im przejść przez najbardziej newralgiczne etapy komercjalizacji.

5.7. Skuteczność i użyteczność aktywności Konkurs Polski Produkt Przyszłości

5.7.1. Geneza projektu interwencji

Konkurs Polski Produkt Przyszłości został zrealizowany pierwszy raz w roku 1997. Do 2002 roku był realizowany przez Agencję Techniki i Technologii, która została wówczas włączona w struktury PARP. Od 2002 roku konkurs jest realizowany przez PARP. Od 2017 roku jest realizowany w ramach projektu inno_LAB. Na przestrzeni lat charakter konkursu przechodził pewne modyfikacje – przykładowo, przez długi czas jego trwania jedyną nagrodą w konkursie była promocja i nie przyznawano nagród pieniężnych. Włączenie konkursu w projekt inno_LAB dało szansę na zaprojektowanie nagród pieniężnych dla laureatów.

Wpisanie konkursu w inno_LAB wymagało de facto zastanowienia się nad jego nowym kształtem. Z zebranych przez nas informacji wynika, iż prace te były realizowane raczej w sposób tradycyjny – metodyka *Design Thinking/Service Design* nie była tutaj zastosowana w sposób całościowy i pełny. Spotkania robocze osób odpowiedzialnych za nadanie konkursowi nowej formy polegały m.in. na przeglądzie innych konkursów realizowanych historycznie przez PARP – w toku rozmów o charakterze eksperckim podejmowano decyzję, czy którąś z tych historycznych inicjatyw można by wykorzystać projektując nową odsłonę konkursu PPP.

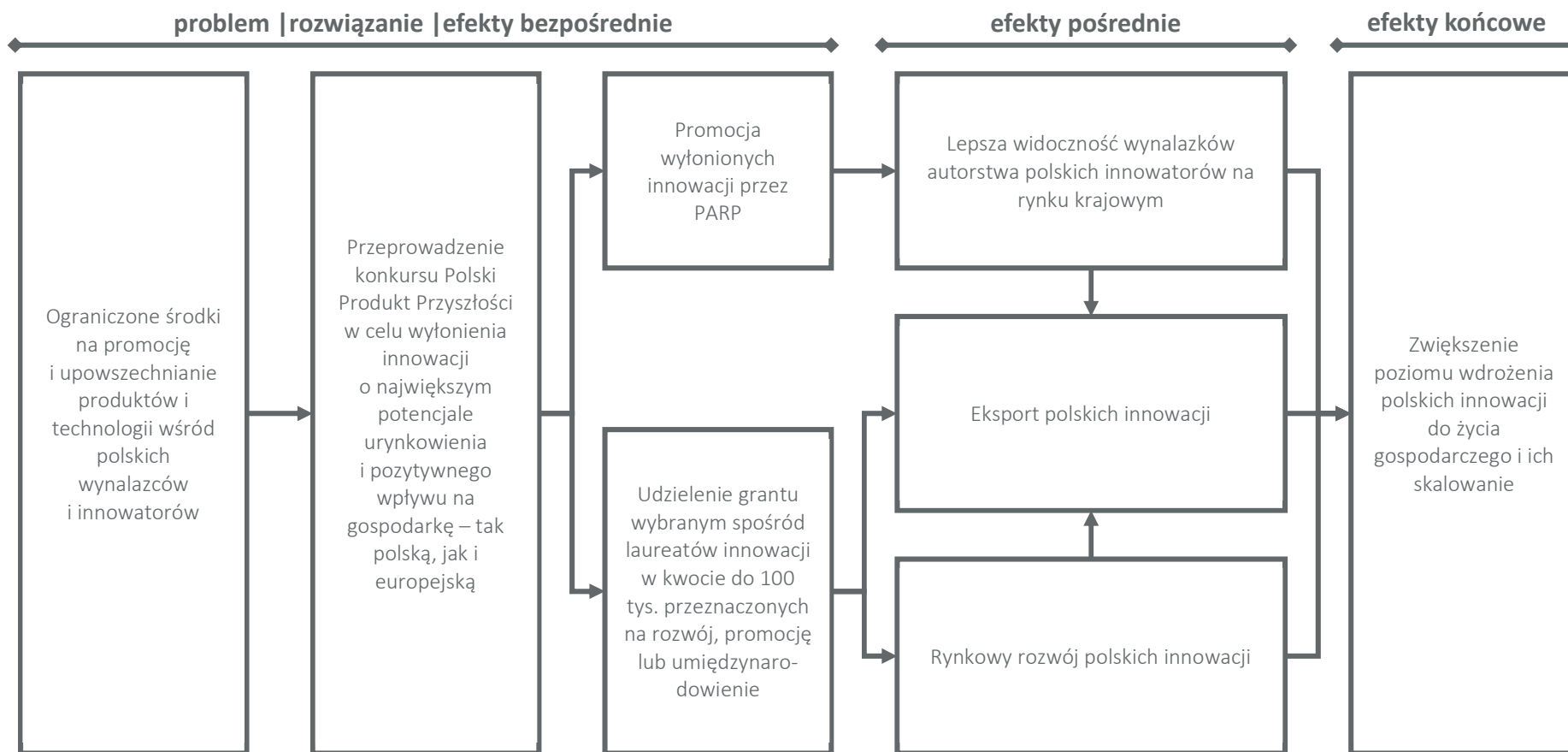
W procesie projektowania została wykorzystana wiedza o jego odbiorcach – zanim nowemu konkursowi nadano ostateczny kształt została zrealizowana seria spotkań z dotychczasowymi laureatami, którzy wyrażali swoje opinie. Rozmowy te posłużyły jako inspiracja do tego, aby przyznawać nagrody pieniężne, które Laureaci będą mogli wykorzystać odpowiednio do swoich potrzeb rozwojowych. Drugim elementem pozyskiwania informacji o potrzebach odbiorców była ankieta on-line, którą przeprowadzono właśnie celem pozyskania wiedzy o tym, czego mogłyby oczekiwać grupy docelowe konkursu.

Dane zebrane o procesie projektowania nie pozwalają wyciągnąć wniosku, iż był to proces prowadzony wg metodyki *Design Thinking/Service Design*. W procesie, który został przeprowadzony można odnaleźć pewne elementy tej metodyki – jak np. spotkanie z odbiorcami. Jednak trzeba podkreślić, iż proces *Design Thinking* nie polega tylko i wyłącznie na zrealizowaniu rozmów z odbiorcami. Jest, to bowiem seria uporządkowanych kroków poprowadzonych wokół konkretnych etapów i przy użyciu konkretnych narzędzi.

W opisywanym tutaj procesie brak znamion uporządkowania prac projektowych w zgodzie z filozofią będącą fundamentem dla *Design Thinking/Service Design* i określaną jako *Double Diamond*, gdzie naprzemiennie łączy się narzędzia wywołujące u projektantów myślenie dywergentne z tymi, które prowadzą do syntezy i konwergencji; przy czym, istnieje wyraźny rozdział między charakterem zadań – to znaczy, że nie łączy się myślenia dywergentnego (poszerzającego horyzont) z myśleniem konwergentnym (dążącym do upraszczania i syntezy). W podobny sposób rozdziela się etapy kreacji (nastawione na generowanie możliwie dużej liczby potencjalnych rozwiązań) od etapów oceny (nastawionych na wyłonienie pomysłów o największym potencjale). Ponadto w procesach *Design Thinking/Service Design* ważny jest aspekt obecności moderatora, który nie bierze odpowiedzialności za zaprojektowanie finalnego rozwiązania, ale prowadzi proces według konkretnego schematu postępowania reagując na bieżąco na potrzeby grupy projektującej czy zmieniający się charakter samego wyzwania projektowego. Moderator ma możliwość reagowania elastycznego – to znaczy może korzystać z różnych narzędzi tak, aby maksymalizować zaangażowanie uczestników procesu. Jednak jego reakcje nie powinny naruszać ogólnych zasad przyjętych jako fundamenty *Design Thinking/Service Design*.

5.7.2. Schemat logiki interwencji

Schemat 34: Logika interwencji aktywności Konkurs PPP



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Promocja polskich innowacji i innowatorów oraz wsparcie finansowe do 100 tys. zł przeznaczane na rozwój, promocję lub umiędzynarodowienie
grupa docelowa:	1. Jednostki naukowe prowadzące działalność na terenie RP 2. Przedsiębiorcy prowadzący działalności na terenie RP
planowana liczba beneficjentów:	W każdej edycji konkursu PPP, przyznaje się po jednej nagrodzie głównej w trzech kategoriach konkursu oraz przyznawane są po 4 wyróżnienia na kategorię. W sumie – maksymalnie 15 Laureatów Konkursu. Każdy z Laureatów zyskuje możliwość, aby ubiegać się o grant w wys. do 100 tys. zł dla zdobywców nagrody Polski Produkt Przyszłości; oraz w wys. do 25 tys. zł dla zdobywców wyróżnienia ¹⁶ .
opis podejmowanych aktywności:	Aktywności PARP: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacja konkursu w trzech kategoriach (produkt przyszłości jednostki naukowej; produkt przyszłości przedsiębiorcy; wspólny produkt przyszłości jednostki naukowej i przedsiębiorcy) ▪ Przyznanie trzech nagród głównych oraz 12 wyróżnień ▪ Prowadzenie promocji Laureatów konkursu ▪ Przeprowadzenie naboru wniosków o udzielenie grantów wśród Laureatów konkursu, ocena wniosków i udzielenie grantów ▪ Rozliczenie powierzonych grantów
zakładane efekty aktywności:	Zakłada się, iż nagrodzenie w konkursie wybranych polskich produktów zwiększy ich widoczność na rynku krajowym. Dodatkowo, przyznanie nagród pozytywnie wpłynie na rozpoznawalność i status polskich wynalazców i innowatorów. Zakłada się również, iż grant przyznany właścicielom nagrodzonych produktów umożliwi ich eksport i/lub wesprze ich sprzedaż na rynku krajowym. Dzięki temu będzie można mówić o zwiększonej liczbie polskich innowacji wdrażanych do polskiej i światowej gospodarki.

5.7.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Konkurs PPP jest w całości prowadzony przez Sekcją Rozwoju Narodowego Systemu Innowacji Departamentu Analiz i Strategii. Również to ta sekcja była odpowiedzialna za zaprojektowanie tej aktywności w ramach inno_LAB, jak i za realizację wdrożenia – czyli organizację samego konkursu. Stąd, po zaprojektowaniu aktywności zespół przystąpił do realizacji prowadząc takie działania jak:

¹⁶ Opis schematu logiki interwencji oraz zawarta w bieżącym rozdziale charakterystyka konkursu Polski Produkt Przyszłości obejmuje edycje zrealizowane dotychczas przez PARP. Zmiana dotycząca formuły przyznawania nagrody, która zostanie wprowadzona w XXII edycji, została wspomniana w dalszej części bieżącego rozdziału.

1. Promocja konkursu w mediach
2. Współpraca z NCBiR w ramach promocji wydarzenia
3. Przyjmowanie zgłoszeń i wybór laureatów
4. Organizacja i realizacja gali wręczenia nagród, jak i jej promocja medialna
5. Wydanie katalogu w oparciu o materiały laureatów
6. Przekazanie katalogu do Państwowej Agencji Inwestycji i Handlu, która rozprowadza go zagranicą promując polskich wynalazców
7. Przyznawanie i rozliczanie grantów laureatom

PARP przeprowadziła jak dotąd dwie edycje konkursu (XX i XXI) w ramach projektu inno_LAB. Przyznano w sumie 5 nagród, 14 wyróżnień, oraz 8 nagród specjalnych. W XX edycji konkursu przyznano 8 grantów na kwotę 332 197,15 zł. W XXI edycji przyznano 6 grantów na kwotę 300 tys. zł. Warto zwrócić uwagę, iż firmy dzięki pozyskanym środkom finansowym realizowały głównie działania promocyjne (wymienione poniżej) mające na celu dotarcie do większej liczby potencjalnych klientów:

1. Przygotowanie filmu promocyjnego i jego upowszechnienie
2. Udział w targach
3. Przygotowanie materiałów promocyjnych
4. Udział w konferencjach (polskich i zagranicznych)
5. Przygotowanie stoiska wystawowego w trakcie konferencji/targów
6. Obsługa PR
7. Przygotowanie strony internetowej

5.7.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Przedstawiciele firm (laureatów), z którymi przeprowadziliśmy wywiady, oceniali konkurs pozytywnie – ocena taka była związana głównie z faktem, iż firmy te miały możliwość pozyskania grantu, który został przez nie wykorzystany do realizacji strategii firmy. Osoby te także podkreślały, iż głównie dzięki udziałowi w gali zwiększyła się widoczność firmy. Jeden rozmówca zwrócił uwagę, iż na samą galę zaproszono wiele ważnych dla jego firmy osób.

*Przy okazji uczestnictwa w gali finałowej zyskuje się widoczność i promocję.
W naszym przypadku na galę zaproszono wiele osób ważnych dla naszej firmy.*

przedstawiciel przedsiębiorstwa

W tym sensie wyróżnienie w konkursie pomaga także budować wiarygodność rynkową w oczach potencjalnych klientów i/lub inwestorów. Drugi rozmówca przyznał, iż udział w gali, jak i realizacja grantu przełożyła się na większą liczbę zapytań ofertowych. Wskazania wymienione powyżej wydają się być potwierdzone w ogólnym ujęciu ilościowym – 66%

ankietowanych przez nas laureatów konkursu wskazuje, iż całość aktywności była dopasowana do ich potrzeb w sposób dobry bądź bardzo dobry.

Schemat 35: Poziom dopasowania akceleratora do potrzeb (n=6)

	Niski lub bardzo niski	Średni	Wysoki lub bardzo wysoki
Poziom dopasowania akceleratora do potrzeb	0%	33%	66%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Dodatkowo, 75% ankietowanych pozytywnie ocenia kryteria samego konkursu.

Schemat 36: Wpływ programu akceleracji na realizację projektu (n=4)

	Negatywny	Pozytywny	Trudno powiedzieć
Wpływ kryteriów konkursu na realizację projektu	0%	75%	25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Z drugiej strony, wydaje się, że forma przyznania środków pieniężnych w formie grantu nastęrcza pewnych trudności. Firma jest – po przyznaniu nagrody – zobowiązana do przygotowania wniosku grantowego, w którym są wskazane dokładne zamierzenia, jeśli chodzi o wydatkowanie środków. Samo przygotowanie wniosku wydaje się trudne dla mniejszych firm.

Trudno przygotować wniosek dopasowując się do różnych wymogów, jeśli chodzi o stosowane definicje czy wyrażenia. Musieliśmy często korzystać z infolinii PARP, żeby wyjaśniać, jak wniosek należy wypełnić.

przedstawiciel przedsiębiorstwa

Plan określony we wniosku o przyznanie grantu jest oceniany, także może tutaj dochodzić do sytuacji, w której firma będąc laureatem nie otrzyma wsparcia finansowego. Ponadto, wydatkowanie środków na zasadach rozliczania grantu jest raczej nieelastyczne – wprowadzanie zmian okazuje się być kłopotliwe, ponieważ za każdym razem wymaga to aktualizacji wniosku grantowego. Oznacza to, iż nagroda pieniężna w konkursie Polski Produkt Przyszłości nie była (w momencie prowadzenia tej analizy) *de facto* nagrodą - wygrana w konkursie dawała nagrodę w postaci możliwości ubiegania się o grant. Sytuacja ta – jak wynika z rozmów prowadzonych z pracownikami PARP - została już skorygowana (stan na 18.11.2019) i od następnej edycji laureaci będą otrzymywać „realną” nagrodę pieniężną.

Jednocześnie trzeba powiedzieć, iż zmiana tej formuły na sposób w mniejszym stopniu obarczony formalnościami może spowodować utratę kontroli nad tym, na co dana firma zdecyduje się przeznaczyć zdobyte finansowanie. W tej sytuacji może okazać się, iż firmy nie będą wykorzystywać środków finansowych do realizowania takich celów konkursu, jak

rozwój produktu, promocja, eksport, czy inne działania związane z dalszą komercjalizacją produktu.

Wydaje się również, iż opisywana tutaj aktywność ma ograniczony wpływ na zwiększenie działalności eksportowej laureatów konkursu. Może to wynikać z faktu, iż laureaci nie są w żaden sposób mobilizowani do podjęcia próby ekspansji na zagraniczne rynki. W efekcie laureaci raczej decydują na użycie grantu do sfinansowania działalności na rynku wewnętrznym, która jest relatywnie prostsza do realizacji.

5.7.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Opisywana tutaj aktywność realizuje swoje zamierzenia w odniesieniu do wykonywania przewidzianych w niej działań. Konkurs cieszy się popularnością, dzięki czemu zgłoszenia pozwalają na wyłonienie ciekawych i wartościowych projektów rozwijanych przez polskie firmy oraz polskich naukowców. Dodatkowo, firmy będące laureatami pozytywnie oceniają wpływ udziału w konkursie na własny rozwój – podkreślają osiągniętą lepszą widoczność, wiarygodność w oczach potencjalnych klientów czy inwestorów. Dodatkowo nagroda pieniężna pozwala na zrealizowanie szeregu działań pogłębiających komercjalizację nagrodzonego rozwiązania. Skuteczność opisywanej tu aktywności można przypisać następującym czynnikom:

1. **Historyczność konkursu** – konkurs realizowany jest od roku 1997, co oznacza, iż marka konkursu jest rozpoznawalna i kojarzona w środowisku wynalazców czy startupów. Pozwala to na zainteresowanie ofertą konkursową wielu podmiotów.
2. **Przyznanie nagrody pieniężnej** – fakt wprowadzenia nagrody pieniężnej do konkursu zdecydowanie wpłynął na jego atrakcyjność wśród zainteresowanych podmiotów. Udział w konkursie jest kosztem z punktu widzenia przedsiębiorstwa – należy, bowiem poświęcić czas na przygotowanie zgłoszenia a następnie na spełnienie innych wymogów w przypadku zostania laureatem konkursu. Nagroda pieniężna z pewnością zwiększa zainteresowanie konkursem – udział w konkursie oraz możliwość zdobycia nagrody pieniężnej jest postrzegane jako możliwość zainwestowania w rozwój firmy.
3. **Odpowiedni prestiż i widoczność gali (odpowiedni uczestnicy)** – wydaje się, iż gala jest zaprojektowana i zorganizowana w sposób, który laureatom pozwala na zaprezentowanie się gronu potencjalnych klientów i/lub inwestorów. Dzięki temu ich produkt może zostać dostrzeżony przez odpowiednie osoby i przełożyc się na dalszą komercjalizację czy rozwój.

Podstawowym czynnikiem utrudniającym realizację tej aktywności była formuła przyznania nagrody na zasadach grantu. Formuła ta została zmieniona – od XXII edycji konkursu, laureaci w miejsce grantu otrzymywać będą nagrodę finansową. Pierwotna forma nagrody-grantu oznaczała konieczność angażowania relatywnie dużych inwestycji czasowych

(kadrowych) po stronie laureata - do obsłużenia procesu wydatkowania wygranych środków finansowych.

5.8. Skuteczność i użyteczność aktywności Connect & Scale Up

5.8.1. Geneza projektu interwencji

Aktywność Connect & Scale Up można uznać za naturalną kontynuację tych poprzednich działań PARP, które miały na celu prowokowanie nawiązywania relacji między przedsiębiorcami oraz animowanie dyskusji wokół kwestii związanych z innowacjami i innowacyjnością – takich, jak np. Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw. Jednak Connect & Scale Up wydaje się być programem bardziej ambitnym – analizując poprzednie działania, pracownicy PARP odpowiedzialni za zaprojektowanie tej aktywności doszli do wniosku, iż Connect & Scale Up powinien nie tylko doprowadzać do realizacji spotkań, ale maksymalizować szanse na to, by działania animacyjne prowadziły do nawiązywania relacji biznesowych między ich uczestnikami. Dlatego też na etapie projektowania poszukiwano odpowiednich form, które mobilizowałyby uczestników spotkań do bardziej pogłębionych rozmów, w których poszukiwano by możliwości na wspólne działania.

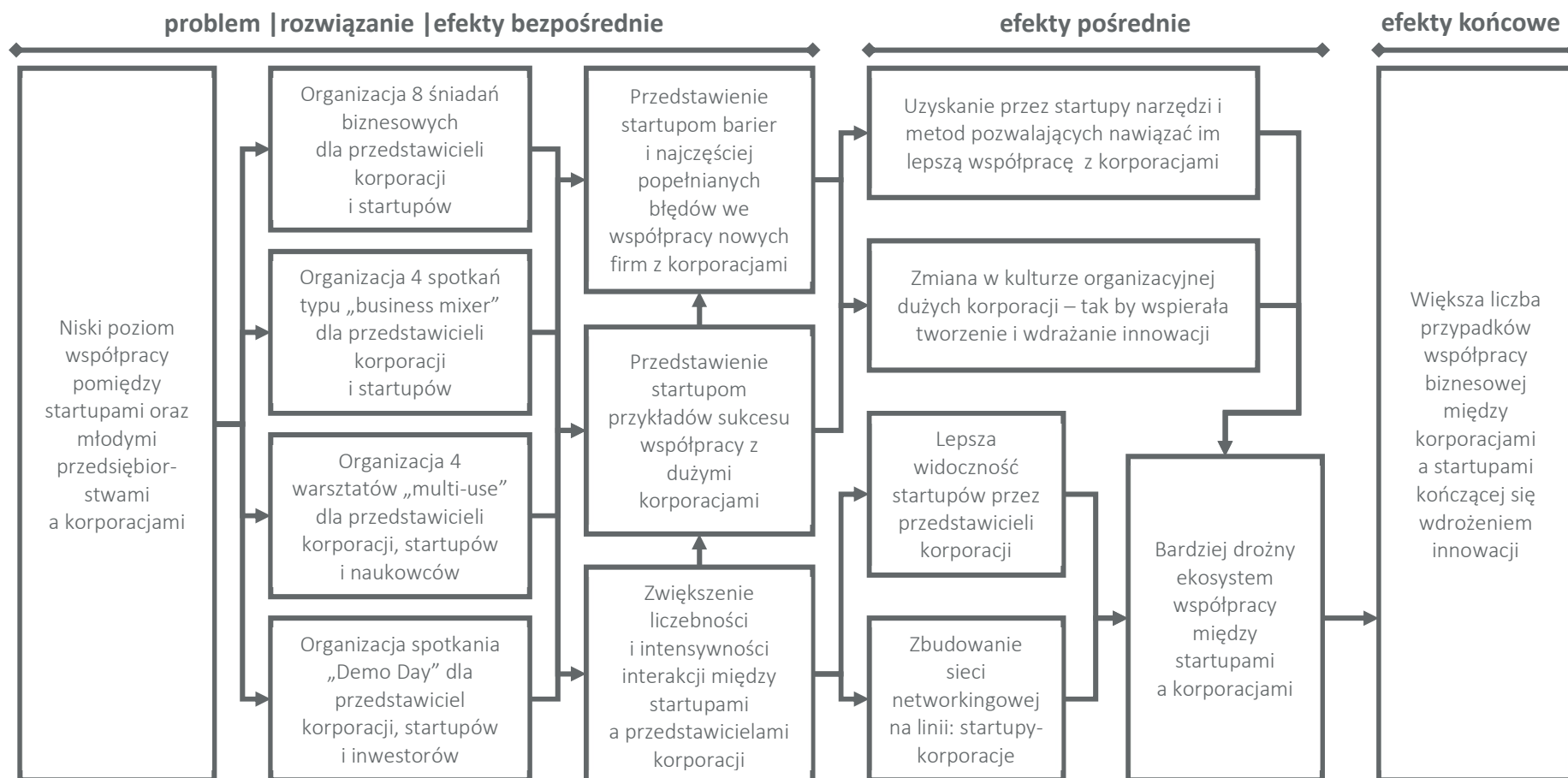
Aktywność Connect & Scale Up nie została zaprojektowana w oparciu o metodologię *Design Thinking/Service Design*. Zespół pracujący nad jej charakterem realizował swoje prace w toku regularnych spotkań o charakterze warsztatowym, gdzie dyskutowano pomysły, propozycje i „zderzano” je ze swoją wiedzą na temat potrzeb przedsiębiorców funkcjonujących w tzw. ekosystemie startupowym. Spotkania te nie były organizowane czy prowadzone w zgodzie z konkretną metodologią, jednak tworzyły one pewien proces, gdzie krok po kroku zespół dyskutował i projektował poszczególne aspekty aktywności. Co ciekawe (i zasługuje na pozytywną ocenę), zespół projektowy uznał, iż w toku realizacji Connect & Scale Up warto będzie:

1. Eksperymentować z różnego rodzaju formatem i charakterem wydarzeń
2. Zbierać niemal na bieżąco informacje zwrotne od uczestników wydarzeń
3. Używać zebrane informacje do organizacji kolejnych wydarzeń

Innymi słowy, udało się wypracować koncept wydarzeń, które – już na etapie wdrożenia – mogłyby być dopasowywane do ewoluujących potrzeb ich odbiorców lub też do pogłębiającego się zrozumienia ich potrzeb po stronie organizatora. Warto także podkreślić fakt, iż w procesie projektowania brały udział osoby odpowiedzialne później za wdrożenie tej aktywności. Dzięki temu osoby rozumieją dokładnie skąd wynika konkretny kształt programu – przede wszystkim jego elastyczny charakter – co przekłada się pozytywnie na realizację programu.

5.8.2. Schemat logiki interwencji

Schemat 37: Logika interwencji aktywności Connect & Scale Up



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Zorganizowanie cyklu różnego rodzaju spotkań (śniadań biznesowych, wydarzeń typu <i>Business Mixer</i> , <i>Multi-Use</i> , czy <i>Demo Day</i>) nastawionych na wspieranie nawiązywania współpracy startupów z dużymi przedsiębiorstwami.
grupa docelowa:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przedstawiciele korporacyjnych departamentów innowacji, departamentów technologii, rozwoju biznesu oraz sprzedaży ▪ Przedstawiciele startupów, którzy planują współpracę z dużymi przedsiębiorstwami i chcą poszerzyć swoją wiedzę z zakresu innowacji ▪ Eksperti i menadżerowie innowacji, przedstawiciele hubów innowacji i akceleratorów ▪ Aniołowie biznesu i inwestorzy
planowana liczba beneficjentów:	W zależności od wydarzenia planowana jest różna liczba uczestników (Śniadanie Biznesowe – 8 x 15 uczestników, Business Mixer – 4 x 50 uczestników, Warsztat Multi-Use – 4 x 15 uczestników, Demo Day – 1 x 50 uczestników). W sumie minimum 430 uczestników spotkań.
opis podejmowanych aktywności:	<p>Zorganizowanie i przeprowadzenie 17 spotkań i warsztatów w ramach 4 cykli: 8 x Śniadanie biznesowe, 4 x Business Mixer, 4 x Warsztaty Multi-Use oraz 1 x Demo Day.</p> <p>Doprowadzenie do przedstawienia startupom i dużym przedsiębiorstwom barier i najczęściej popełnianych błędów we współpracy nowych firm z dużymi przedsiębiorstwami.</p> <p>Doprowadzenie do przedstawienia startupom przykładów sukcesu współpracy z dużymi przedsiębiorstwami.</p>
zakładane efekty aktywności:	<p>Zakłada się, że organizowane wydarzenia wzbudzą zainteresowanie odbiorców a w trakcie ich realizacji uda się zaprezentować dobre praktyki i przykłady współpracy nawiązywanej przez startupy i młode przedsiębiorstwa z dużymi firmami. Dzięki temu, uczestnicy wydarzeń poznają najczęściej popełniane błędy w takiej współpracy oraz bariery istniejące po obu stronach. Dodatkowo, poznają oni metody i narzędzia służące skutecznemu nawiązywaniu takiej współpracy.</p> <p>Także, podczas wydarzeń będą prowadzone działania służące nawiązywaniu i pogłębianiu relacji profesjonalnych między uczestnikami. Ma to doprowadzić do sytuacji, w której duże przedsiębiorstwa zaczynają w większym stopniu dostrzegać potencjał leżący we współpracy ze startupami i młodymi przedsiębiorcami; a startupy i młodzi przedsiębiorcy uczą się lepiej wychodzić naprzeciwko potrzeb dużych firm. Dzięki czemu ekosystem współpracy stanie się bardziej drożny, co przełoży się na zwiększenie liczby przypadków współpracy biznesowej nawiązywanej między startupami a dużymi przedsiębiorstwami.</p>

5.8.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Wdrożenie prowadzone jest przez zespół pracowników PARP przy wsparciu zewnętrznego wykonawcy odpowiedzialnego głównie za kwestie logistyczne i organizacyjne. Jak dotąd zorganizowano kompletną pierwszą edycję Connect & Scale Up - aktualnie prowadzona jest druga edycja, w ramach której zrealizowano już 6 spotkań o charakterze śniadań oraz 2 spotkania o charakterze „Biznes Mixer”. Warto podkreślić, iż spotkania cieszą się bardzo dużą popularnością a liczba uczestników znacząco wybiega poza planowane wskaźniki. Podczas spotkań realizowany jest program merytoryczny zgodnie z przyjętymi założeniami. Spotkania jak dotąd zostały zorganizowane w dużych miastach: Gdańsk, Katowice, Kraków, Warszawa, Wrocław.

Co ważne, realizowane jest także zamierzenie polegające na ciągłym zbieraniu informacji zwrotnych od uczestników spotkań oraz wykorzystywaniu ich do organizowania nowych odsłon aktywności. Informacje pozyskiwane są nie tylko w sposób formalny (jak realizowanie ankiety opinii), ale także poprzez rozmowy i obserwacje prowadzone w trakcie spotkań.

Cały czas tutaj obserwujemy, patrzymy, jak uczestnicy odnajdują się w danej formule spotkań, jak reagują np. na konkretną formę prezentacji. Potem to analizujemy na naszych wewnętrznych spotkaniach i wyciągamy wnioski względem organizacji kolejnego wydarzenia.

przedstawiciel PARP

Zdobywane informacje są poddawane analizie przez zespół wdrożeniowy i na tej podstawie podejmowane są decyzje względem np. tematyki, formatu prezentacji, czy innych aktywności prowadzących do głębszego poznania się przez uczestników spotkania. Dzięki takiemu zabiegowi samo wdrożenie przybiera elastyczny charakter a wykorzystywane narzędzia lepiej służą celowi, jakim jest nie tylko zdobycie wiedzy przez uczestników, ale – przede wszystkim – nawiązanie relacji biznesowych. Dodatkowo – zespół wdrożeniowy monitoruje, czy takie relacje mają miejsce; organizatorzy są zatem czuli nie tylko na „wyprodukowanie” wydarzenia, ale także na to, czy prowadzi ono do osiągnięcia bardziej dalekosiężnych efektów. Ta postawa zespołu organizującego zasługuje na uznanie – monitorowane są, bowiem, nie tylko wskaźniki, których realizacja jest konieczna do formalnego rozliczenia programu, ale obserwujemy tu pewną „czułość”, czy wrażliwość organizatorów na realizację efektów pośrednich.

5.8.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Z rozmów przeprowadzonych z beneficjentami jednoznacznie wynika, iż istnieje potrzeba organizacji kolejnych tego typu wydarzeń. Rozmówcy byli pod wrażeniem jakości merytorycznej oraz organizacyjnej przygotowanych wystąpień i proponowanych aktywności, które miały miejsce w ramach wydarzeń.

Organizacyjnie spotkania przygotowane są na najwyższym poziomie. Kontakt z organizatorem jest bardzo łatwy. Pracownicy PARP odpowiedzialni za organizację

wydarzeń uczestniczą w każdym z nich, są pomocni, wchodzą w dyskusję, odpowiadają na pytania. Chętnie również kontaktują się mailowo. Osoba prowadząca spotkanie jest bardzo komunikatywna. Organizacja i ludzie na najwyższym poziomie.

przedstawiciel przedsiębiorstwa

Jako duży plus postrzegana była swobodna atmosfera, w której odbywały się spotkania i *networking* proponowany między wystąpieniami. Podczas wydarzeń uczestnicy zdobyli dużą dawkę wiedzy *stricte* merytorycznej, ale mieli również okazję do pozyskania nowych kontaktów, zawarcia znajomości, które mogą stanowić w przyszłości ich potencjalnych klientów czy partnerów biznesowych. Opinia uczestników pokrywa się z obserwacjami organizatorów, którzy zauważają, iż uczestnicy chętnie angażują się w aktywności *networkingowe*, wymieniają się wizytówkami a ich rozmowy wychodzą poza formułę grzecznościową – w ich trakcie często eksplorowane są możliwości współpracy.

Bardzo pozytywnie została oceniona zawartość merytoryczna spotkań, spójność tematów oraz płynne przechodzenie między jednym, a drugim wystąpieniem. Według uczestników, z którymi prowadziliśmy wywiady, prelegenci byli dobrze przygotowani, a kontakt między organizatorami, a uczestnikami jest bardzo profesjonalny. Za dodatkowy atut jedna z uczestniczek spotkania, która była jednocześnie prelegentką, uznała możliwość przedstawienia organizatorom swojego wystąpienia wcześniej w celu oceny, czy przedstawiana zawartość spełnia określone założenia. Taki zabieg pozwala zwiększyć szanse na to, iż uczestnicy odczują realną wartość w wyniku wysłuchania wystąpienia.

Jako wymierne efekty udziału w programie wymienione zostały m.in.: zdobycie nowych kontaktów biznesowych (w tym do startupów i korporacji), praca nad nowymi rozwiązaniami biznesowymi oraz inspiracje względem przeprowadzenia zmiany kultury organizacji. Widać zatem, iż uczestnicy czują się zainspirowani treściami merytorycznymi prezentowanymi podczas wydarzeń.

Tylko podczas jednych warsztatów udało mi się nawiązać kontakty z 6 korporacjami i kilkoma startupami – pozostaję z nimi w kontakcie i liczę, że uda się to przełożyć na realną współpracę.

przedstawiciel przedsiębiorstwa

Uczestnicy, z którymi prowadziliśmy wywiady nie dostrzegli żadnych większych problemów, ani znaczących trudności. Jedna z naszych rozmówczyń sugerowała, iż warto byłoby zrobić częstsze przerwy między wystąpieniami (ze względu na obfitość zawartości merytorycznej). Ponadto zwróciła ona uwagę, iż dodatkową wartością byłoby udostępnienie materiałów ze spotkań do indywidualnego wglądu. Wspomniana została także propozycja bardziej aktywnego moderowania aktywności *networkingowych* tak, by mniej doświadczone osoby łatwiej odnalazły się w czynności nawiązywania nowych kontaktów i relacji.

Niektóre osoby mniej doświadczone wydają się skrępowane i nie do końca potrafią się odnaleźć w takim swobodnym networkingu. Może można by im jakoś pomóc proponując jakąś formułę dla nawiązywania relacji.

przedstawiciel przedsiębiorstwa

Należy podkreślić, iż opisywana tu aktywność realizuje założenia zgodne z logiką interwencji. Spotkania są realizowane według przyjętego schematu aktywności a uczestnictwo w nich przewyższa – jak dotąd – zakładane rezultaty. Z obserwacji prowadzonych przez organizatorów wynika jednoznacznie, iż uczestnicy nawiązują między sobą relacje, które można uznać za załączki projektów biznesowych mogących przerodzić się w konkretną współpracę. Wśród uczestników znajdują się reprezentanci startupów, jak i większego biznesu dzięki czemu startupy stają się bardziej widoczne w oczach większych podmiotów – co ma też pozytywny wpływ na dynamizm sieci relacji między opisywanymi podmiotami. Ciężko wypowiedzieć się również na temat tego, jaki konkretnie wpływ mają organizowane spotkania na kulturę organizacyjną dużych firm. Nie są też zbierane konkretne dane na temat liczby czy wielkości umów zawieranych między uczestnikami spotkań. Niemniej aktywność z pewnością udrażnia ekosystem współpracy umożliwiając systematyczność rzeczowych dyskusji.

5.8.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Opisywaną tu aktywność należy uznać za skuteczną – organizowane działania cieszą się popularnością a ich jakość jest oceniana wysoko przez uczestników. Dodatkowo, wydaje się, iż organizacja wydarzeń realizuje ambitne cele – prowokowanie współpracy biznesowej między uczestnikami spotkań. Do takiego stanu rzeczy przyczyniają się następujące czynniki:

- 1. Duże ambicje zespołu projektującego/wdrażającego** – mimo, iż nie została tutaj zastosowana metodologia *Design Thinking/Service Design*, to wydaje się, że zespół projektowy z pokorą przeanalizował sytuację odbiorców aktywności. Co ważne, zespół doszedł do wniosku, iż sytuacja zastana wymaga od nich zaprojektowania wydarzeń, które będą dążyły do osiągania celów związanych ze współpracą biznesową (nie skupiono się tylko i wyłącznie na produkcji wydarzeń, ale w sposób pogłębiony analizowano, co ma być efektem ich organizacji). Zespół projektowy nie obawiał się wzięcia odpowiedzialności za wytypowanie ambitnego celu projektowego oraz za jego realizację.
- 2. Elastyczny charakter/projekt aktywności** – całą aktywność zaprojektowano jako serię wydarzeń biznesowych. Jednak ich zawartość merytoryczna, formy prezentacji treści, a także charakter *networkingu* pozostały otwarte na ich (do)modelowanie zgodnie z odczytywanymi potrzebami uczestników. Przy tym analiza doświadczeń użytkowników ma być wykonywana po niemal każdym spotkaniu a informacje te rzeczywiście służyc projektowaniu następnych spotkań.
- 3. Uczestnictwo zespołu wdrażającego na etapie projektowania** – osoby wdrażające były również (przynajmniej w części) odpowiedzialne za zaprojektowanie aktywności. Dzięki temu osoby te są czujne i wrażliwe nie tylko na zorganizowanie wydarzeń w zgodzie

z zapisami formalnymi. Osoby te dobrze rozumieją cel spotkań i próbują zdobywać informacje, dzięki którym mogą prowadzić dyskusje na temat tego, czy spotkania realizują dalekosiężne efekty.

- 4. Przyjazna atmosfera realizacji** – uczestnicy spotkań podkreślają, iż atmosfera panująca w ich trakcie jest przyjazna i nieformalna. Jest to niezwykle ważne dla spotkań, podczas których ma dojść do otwartego dzielenia się informacjami, dialogu i budowania załączków relacji biznesowych (punktem wyjścia dla tych relacji jest rozmowa o problemach i bolączkach). Co ważne, nieformalność idzie tutaj w parze z wysokim profesjonalizmem przejawiającym się w rzetelnej organizacji i wysokiej jakości prelegentów/ekspertów zapraszanych na spotkania.

Do czynników utrudniających wdrożenie i osiągnięcie pozytywnych efektów można na tym etapie realizacji wskazać skupienie się organizatorów na dużych ośrodkach miejskich (Gdańsk, Katowice, Kraków, Warszawa, Wrocław). Fakt ten może być przypisany wczesnym fazom realizacji programu, jak i temu, iż jest to działanie pilotażowe. Niemniej, wydaje się, że po pozytywnych doświadczeniach w dużych ośrodkach warto skierować uwagę również na miasta średniej wielkości, których ekosystemy gospodarcze mogłyby skorzystać na tego rodzaju wydarzeniach.

5.9. Skuteczność i użyteczność aktywności gov_LAB

5.9.1. Geneza projektu interwencji

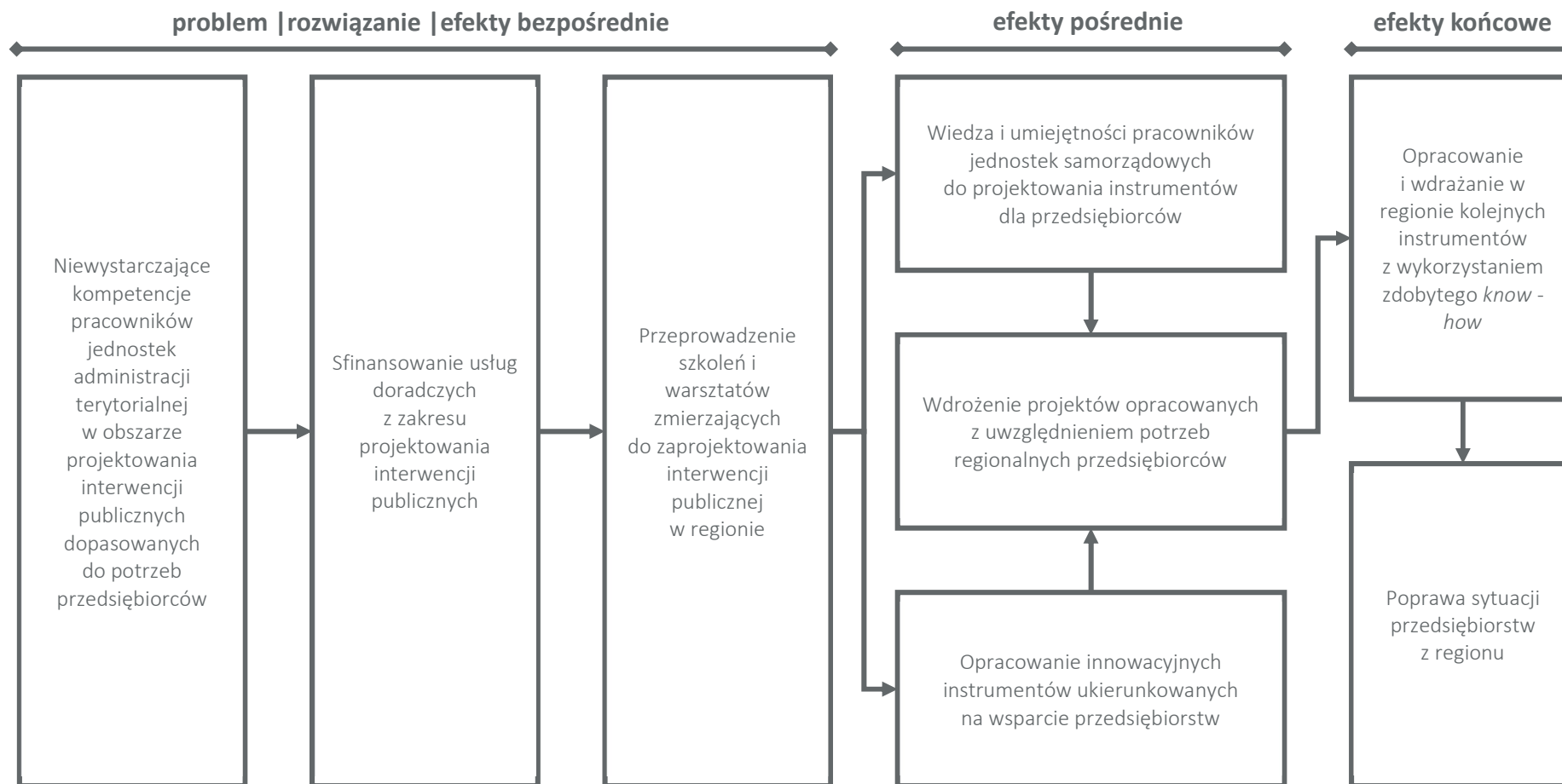
Problemem, jaki leżał u podstaw aktywności gov_LAB była zbyt niska skuteczność lokalnych samorządów we współpracy z przedsiębiorcami i oferowaniu im trafnego wsparcia. Bazowe wyzwanie, leżące przed projektującymi aktywność, zdefiniowano jako niewystarczające kompetencje pracowników jednostek administracji terytorialnej w obszarze projektowania interwencji publicznych dopasowanych do potrzeb przedsiębiorców.

Większość respondentów, zarówno po stronie realizatorów jak i beneficjentów instrumentu oceniło takie postawienie problemu jako trafne i dobrze opisujące ich własne problemy. Samorządy objęte wsparciem weszły do programu z konkretnym wyzwaniem, któremu nie potrafiły sprostać w satysfakcjonujący sposób swoimi zasobami.

Ideą wsparcia było przygotowanie samorządów do konstruowania trafnych i skutecznych instrumentów za pomocą innowacyjnych metodologii projektowania usług. Takie podejście miało dać użytkownikom narzędzia do prowadzenia procesów projektowania, a nie wyręczać ich przez proponowanie gotowych rozwiązań. W związku z tym, w opinii jednego z użytkowników należałoby zaznaczyć, że projekt zakłada działalność dodatkową wobec tego, co dotychczas działo się w jednostce. Projekt ma prowadzić do budowania zupełnie nowych umiejętności wśród urzędników, a nie uzupełnianiu braków kompetencyjnych. Zmiana optyki spoglądania na wsparcie pozwala dostrzec jego wartość dodaną również dla samorządów, które nie borykają się z problemem niedostatku kompetencji i pomysłów, ale poszukują jeszcze lepszych rozwiązań i okazji do rozwoju.

5.9.2. Schemat logiki interwencji

Schemat 38: Logika interwencji aktywności gov_LAB



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Finansowanie przez PARP kosztów usług doradczych oraz szkoleniowych świadczonych na rzecz użytkowników końcowych przez Wykonawcę wybranego przez PARP.
grupa docelowa:	Jednostki samorządu terytorialnego
planowana liczba beneficjentów:	Docelowo przeszkolonych ma zostać 100 urzędników w 5 rundach (na moment badania zakończono pierwszą rundę, w której przeszkolono 20 uczestników z 3 jednostek samorządowych).
opis podejmowanych aktywności:	<p>Aktywności PARP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wybór kompetentnego operatora, który będzie realizatorem programu szkoleniowo – doradczego; ▪ Rekrutacja użytkowników końcowych spośród jednostek samorządowych; ▪ Uczestnictwo w spotkaniach i warsztatach dla uczestników, zapewnienie wsparcia realizacji poszczególnych projektów w postaci opiekuna projektu. <p>Aktywności Operatora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie planu szkoleniowego i doradczego dla samorządów, w ramach którego podniosą swoje umiejętności oraz wypracują instrument wsparcia przedsiębiorstw w regionie; ▪ Przeprowadzenie warsztatów oraz <i>demo day</i>; ▪ Wsparcie doradcze w realizacji samodzielnych działań jednostek samorządowych.
zakładane efekty aktywności:	<p>Celem gov_LAB jest dostarczenie administracji samorządowej wiedzy i umiejętności do projektowania instrumentów dla przedsiębiorców. Podnoszenie kompetencji odbywa się w drodze szkoleń i warsztatów, na których zespoły projektowe opracowują pomysł na interwencję metodyką <i>Design Thinking</i>. Wynikiem przeprowadzonego cyklu szkoleniowego jest wypracowanie konkretnych instrumentów wsparcia, które będą użyteczne dla wsparcia przedsiębiorczości w danym regionie. Finansowaniem projektu objęte są wyłącznie działania szkoleniowe, niemniej jednak zakłada się, że długoterminowym efektem wsparcia będzie wdrożenie wypracowanych rozwiązań przez wsparte samorzady. W perspektywie czasu projekt ma się przyczynić do kontynuacji pracy metodyką <i>Design Thinking</i> przez samorzady również poza projektem. Dzięki temu możliwe będzie opracowywanie usług lepiej dopasowanych do potrzeb odbiorców, a co za tym idzie do poprawy sytuacji przedsiębiorstw w regionie.</p>

5.9.3. Sposób wdrożenia wsparcia

Analizowana aktywność jest wdrażana przez Departament Analiz i Strategii PARP. Operatorem, który w instrumencie odpowiada za przeprowadzenie cyklu szkoleniowego oraz świadczenie usług doradczych w ramach procesu projektowania rozwiązania przez samorządy zostało konsorcjum w składzie Uniwersytet SWPS, Evaluation for Government Organizations S.C. i Design Thinking Institute. W momencie badania zakończono realizację pierwszej tury wsparcia, w której udział wzięło 20 osób reprezentujących trzy jednostki samorządowe. Kolejne trzy samorządy zostały już zrekrutowane do kolejnej edycji programu.

Proces wdrożenia rozpoczął się od opracowania szczegółowego zakresu tematycznego wykładów, szkoleń i warsztatów przewidzianych do realizacji. Z uwagi na mało precyzyjne zapisy w zamówieniu ofertowym, prace nad uspołnieniem koncepcji cyklu trwały dłużej niż przewidywano. Chociaż w planie wdrożenia nie przewidziano potrzeby spotkania PARP z wykonawcą, praktyka pokazała, że jest ono konieczne. Należy zaznaczyć, że obydwie strony procesu zdawały sobie sprawę z pilotażowego charakteru programu, w związku z tym były otwarte na wprowadzanie modyfikacji w swoich pierwotnych założeniach.

Po zakontraktowaniu wykonawcy, rozpoczęto rekrutację samorządów. Wyzwaniem był wybór zespołów o dużym potencjale z jasno sformułowanym problemem, które posiadają możliwość wdrożenia wypracowanych rozwiązań. Nie bez znaczenia dla procesu wyboru jednostek do wsparcia były chociażby uzupełniające wybory samorządowe odbywające się w niektórych z nich. W efekcie, proces wyboru użytkowników końcowych oraz podpisania z nimi stosownych umów był dłuższy niż przewidywano. Zapisy umowy z wykonawcą nie uwzględniały wydłużenia czasu realizacji projektu ze względu na przedłużające się procedury uniemożliwiające rozpoczęcie prac. Według dokumentacji projektowej, wsparcie szkoleniowe nie mogło się rozpocząć zanim nie zakończono rekrutacji samorządów, te z kolei nie mogły być rekrutowane przed wyborem wykonawcy.

Z uwagi na długi okres negocjacji dotyczących zakresu wsparcia oraz kontraktacji jego ostatecznych użytkowników, planowany czas realizacji głównych zadań szkoleniowych przypadł na okres wakacyjny (czerwiec – wrzesień). Była to sytuacja kłopotliwa z uwagi na kilka aspektów. Po pierwsze udział w planowanych warsztatach był bardzo intensywny i wymagał dużego zaangażowania ze strony użytkowników. W okresie urlopowym nie wszyscy mogli uczestniczyć we wszystkich spotkaniach, w związku z tym konieczne było wyznaczanie zastępstw. Obniżało to efektywność cyklu. Po drugie, czas wakacji utrudnił również wykonawcom znalezienie ekspertów o wysokich kompetencjach dostępnych w danym terminie. Wyzwanie udało się przezwyciężyć, ale wymagało to od realizatorów większego wysiłku. Po trzecie wśród zadań realizowanych przez samorządy poza cyklem szkoleniowym znalazły się wywiady i konsultacje z przedsiębiorcami. Wakacje okazały się nienajlepszym czasem dla nich na znalezienie czasu na współpracę z samorządami.

Pomimo krótkiego i mało sprzyjającego terminu, udało się zrealizować wszystkie zakładane spotkania. Ich jakość została bardzo wysoko oceniona zarówno przez użytkowników jak

i departament wdrażający. Reprezentanci wszystkich grup zaangażowanych w proces zaznaczali, że tempo i intensywność cyklu warsztatowego była bardzo wysoka. Spowodowało to, że nie zawsze istniała przestrzeń do reagowania na potrzeby użytkowników. O ile były one uwzględniane przy konstrukcji merytorycznego zakresu warsztatów, o tyle brakowało czasu na dodatkowe spotkania, jeśli taka potrzeba się pojawiała (mimo to, zostały zrealizowane).

Jak zaznaczył Operator wdrażający wsparcie, ważnym warunkiem dla jego skuteczności jest stworzenie uczestnikom projektu możliwości oderwania się od swoich obowiązków i w pełni zaangażowania się w projekt. Zapewniono to poprzez organizację spotkań warsztatowych poza miejscem pracy uczestników.

Każdy ze wspartych projektów miał wyznaczonego swojego opiekuna w PARP. Poza formalnym wsparciem użytkowników, uczestniczył on w spotkaniach i warsztatach oraz służył radą w aktywnościach wykonywanych poza cyklem szkoleniowym, związanych ze stworzeniem prototypu instrumentu. Takie zaangażowanie instytucji było oceniane przez użytkowników bardzo pozytywnie – czuli duże wsparcie i zainteresowanie ze strony PARP, skracało to dystans między nimi a instytucją. Wykonawca wskazywał jednak na to, że obecność osoby reprezentującej instytucję zarządzającą projektem w grupie warsztatowej, która z założenia ma być egalitarna i bazująca na nieformalnych relacjach, może prowadzić do zaburzenia równowagi sił w grupie i wytwarzać takie procesy grupowe, które nie będą sprzyjały osiągnięciu najlepszych efektów.

Wyzwania związane między innymi z liczbą uczestników ograniczoną przez czas realizacji oraz brakiem wyjazdów części z nich, wiązały się ze stratami finansowymi po stronie operatora. Pomimo realizacji pełnego zakresu warsztatów i spotkań przez wykonawcę, nie otrzymał on całej zakładanej kwoty, ponieważ była ona naliczana według wskaźników produktu (np. liczby uczestników wyjazdu). Tracąc kwoty za wyjazd danych osób poza miejsce pracy, tracą również przypisaną do tej kwoty marżę. Rozliczenie nie biorące pod uwagę wysokiej jakości wykonanych usług czy kompletności przeprowadzonego procesu, stwarzają ryzyko sztucznego podwyższania wartości wskaźników.

5.9.4. Skuteczność i użyteczność realizowanego wsparcia

Wskaźniki przyjęte do monitorowania aktywności mają charakter produktowy i w opinii departamentu wdrożeniowego oraz operatora są słabym wyznacznikiem sukcesu programu. W związku z tym ocena skuteczności i użyteczności aktywności przedstawiona poniżej wychodzi ponad przedstawienie monitorowanych wielkości i bazuje w dużej mierze na jakościowej ocenie uczestników projektu.

Efektem bezpośrednim podjętych działań miało być przeprowadzenie cyklu warsztatowego dla jednostek samorządowych wspierających tworzenie instrumentów dla wsparcia przedsiębiorczości w regionie. Na moment badania przeszkolono zespoły z trzech jednostek samorządowych liczących w sumie 20 osób. Docelowo wsparciem ma zostać objętych 100 urzędników w pięciu rundach naboru. Kolejne trzy zespoły zostały już wybrane.

Cały cykl szkoleniowy miał za zadanie przeprowadzić zespoły przez pełen cykl metodyki *Design Thinking* skupiony na rozwiązaniu jednego, jasno sprecyzowanego problemu. Przeprowadzono 2 wspólne spotkania dla wszystkich zespołów, po 8 warsztatów dla poszczególnych zespołów oraz jedno spotkanie *demo day*, gdzie zaprezentowano wypracowane rozwiązania. W przygotowanie i realizację warsztatów zaangażowanych było 9 ekspertów tematycznych. Praca w projekcie wymagała od uczestników zaangażowania poza samym cyklem. Organizowali oni wywiady i konsultacje z przedsiębiorcami oraz pracowali wspólnie w ramach zespołów.

W opinii uczestników, projekt przyczynił się do podniesienia przez nich kompetencji w obszarze projektowania interwencji publicznych. Wsparte zespoły nigdy nie pracowały według metodyki *Design Thinking*, uczestnicy mieli więc okazję poszerzyć swoją wiedzę na temat jej etapów i charakterystyki. Ponieważ poznawali ją w praktyce, mogli zebrać ważne doświadczenia dotyczące wdrażania tego typu pracy w konkretnych warunkach. Poza tym podnosili również kompetencje, które są konieczne w pracy opartej na *Design Thinking*, między innymi praca w grupach, prowadzenie wywiadu, kreatywność.

Wszystkie procesy prowadzone w pierwszej rundzie aktywności zostały zakończone wypracowaniem projektu instrumentu wspierania przedsiębiorczości w regionie. W dwóch przypadkach projekt odpowiada na początkowo postawiony problem. W trzecim proces projektowania uświadomił decydentom, że powinni rozpocząć działania od interwencji w bardziej newralgicznym punkcie niż początkowo zakładano. Przedstawiciele wszystkich użytkowników zaznaczyli, że są zadowoleni z wypracowanych rozwiązań i będą dążyć do ich wdrożenia.

Chociaż wdrożenie wypracowanych rozwiązań jest spodziewanym efektem programu, jego konstrukcja nie przewiduje wsparcia w tym obszarze. Nie jest to również element obowiązkowy do rozliczenia wsparcia. Jednym z warunków uczestnictwa w programie jest przedstawienie przez samorządy listu intencyjnego, wyrażającego otwartość na wdrożenie instrumentów w ramach swojej działalności. Nie zmienia to jednak faktu, że zespół, który kończy udział w projekcie jest pozostawiony sam w poszukiwaniu środków na ich realizację. Takie rozwiązanie odsuwa wdrożenie w czasie i stawia je pod znakiem zapytania.

W praktyce, przedstawiciele wszystkich trzech zespołów deklarują, że pracują nad wdrożeniem wypracowanych instrumentów. Mają za zadanie wypracowanie narzędzi wdrożeniowych (m.in. regulaminów konkursów, kryteriów wyboru projektów) oraz znalezienie finansowania. Wszyscy są dobrej myśli co do możliwości realizacji projektów w rzeczywistości.

Z uwagi na wczesny etap realizacji projektu trudno wnioskować, czy przyniesie on stałą zmianę w jednostkach samorządowych objętych wsparciem, a co za tym idzie poprawi jakość wsparcia oferowanego przedsiębiorcom. Procesy *Design Thinking* wymagają wysokich zasobów czasowych i finansowych, których uzyskanie poza projektem może być trudne.

Trwała zmiana sposobów konstrukcji wsparcia będzie też z pewnością uzależniona od powodzenia wdrożenia aktualnych projektów oraz poziomu ich skuteczności.

Chociaż na wnioskowanie o trwałości projektu jest jeszcze zbyt wcześnie, uczestnicy wsparcia deklarują wystąpienie efektów, które nie zostały wpisane w logikę interwencji, a które mogą wspierać trwałe zmiany w obrębie wspartych jednostek. Projekt przyczynił się do budowania potencjału ludzkiego wewnątrz organizacji. Zajęcia warsztatowe zakładały egalitaryzm członków zespołów. Bez względu na hierarchie stanowisk mocno obecną w codziennym życiu samorządów, uczestnicy projektu mówili sobie po imieniu i byli równi w pracy warsztatowej. Wykształciły się między nimi bardziej nieformalne relacje, co pozwalało na szybszą i skuteczniejszą komunikację. Wśród współpracujących osób byli przedstawiciele różnych działów. Nawiązane relacje mogą przełożyć się nie tylko na lepszą współpracę tych osób w przyszłości nad kolejnymi projektami, ale również przyczynić się do zmiany stylu zarządzania i współpracy wewnątrz jednostki, rozszerzający się na innych urzędników, nie objętych wsparciem.

Aby móc osiągnąć zakładane efekty, zespoły projektowe nawiązały bliskie relacje z przedsiębiorcami i ich przedstawicielstwem w regionie. Współpraca z firmami w opinii badanych przyczyniła się do zmiany nastawienia urzędników i przejścia z postrzegania przedsiębiorcy jako petenta do traktowania go jako partnera. Przedstawiciele użytkowników wsparcia deklarowali, że chcą, aby otwartość na udział podmiotów zewnętrznych w konstruowaniu instrumentów wsparcia oraz silne zaangażowanie różnych środowisk weszło na stałe do sposobów działania ich jednostek.

Warto zaznaczyć, że aktywność gov_LAB osiągnęła bardzo wyraźny efekt zachęty. Samorządy wskazywały, że gdyby nie wsparcie z pewnością nie przeprowadziłyby procesu projektowania wsparcia proponowanymi metodykami. Nie mieli w planach stosowania ich ani szkolenia swoich pracowników w tym zakresie. Zostały więc otworzone przed nimi możliwości, o jakich nie wiedzieliby, gdyby nie wsparcie. Zapewne opracowaliby jakieś instrumenty w odpowiedzi na swoje potrzeby, z pewnością nie doszliby jednak do rozwiązań jakie udało im się skonstruować w ramach projektu. Proces projektowania nie byłby też tak sprawny i efektywny. Należy zaznaczyć, że dopóki zaprojektowane rozwiązania nie zostaną wdrożone, trudno wnioskować o tym, czy są one bardziej skuteczne i trafne niż instrumenty projektowane w tradycyjny sposób.

Należy również wskazać, że zaproponowane samorządom wsparcie ma złożoną budowę, a jego skuteczność jest mocno uzależniona od jakości dostarczonych przez beneficjenta usług. Bez oceny wdrożonych rozwiązań trudno o ocenę proporcjonalności wydanych środków do ich efektów. Warto dodać, że kosztocłonność wsparcia mogłaby zostać obniżona przez zwiększenie elastyczności wsparcia i zaangażowanie większej liczby samorządów w jedną rundę naboru.

5.9.5. Czynniki warunkujące skuteczność i użyteczność wsparcia

Skuteczność gov_LAB została oceniona przez wszystkie strony zaangażowane w proces jako bardzo wysoka. Efekty związane bezpośrednio z wdrożonymi działaniami w postaci podniesionych kompetencji i wypracowanych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorstw zostały osiągnięte. Użytkownicy końcowi zadeklarowali, że dokładają starań, aby osiągnąć również założone efekty długofalowe takie jak wdrożenie zaprojektowanych rozwiązań w prace samorządów czy stosowanie nowych metodologii w innych projektach. Wsparcie miało też skutki niezamierzone w logice interwencji takie jak większa integracja zespołów projektowych oraz zmiana postaw wobec partnerów zewnętrznych. Na taką postać rzeczy miały wpływ czynniki wspierające skuteczność, między innymi:

1. **Forma wsparcia skoncentrowana na poszukiwaniu rozwiązań** – zastosowanie metodyki *Design Thinking* jako głównego narzędzia realizacji działania sprawiło, że jego uczestnicy zdobyli kompetencje pozwalające na projektowanie rozwiązań uszytych na miarę ich odbiorców. Szeroki wachlarz wiedzy i umiejętności trenowany w ramach metody jest transferowalny na różne obszary tematyczne oraz konteksty organizacyjne. Metodyka sprzyja również integracji zespołu i zmiany jego nastawienia do interesariuszy rozwiązania. Stawia uczestników wsparcia w dużo aktywniejszej roli, nie tylko jako odbiorców przekazywanej wiedzy o instrumentach wsparcia, ale też jako aktywnych projektantów takich rozwiązań.
2. **Duże zaangażowanie wszystkich aktorów** – duża intensywność wsparcia wymagała zaangażowania wszystkich stron procesu. PARP wykazał się dużą elastycznością w negocjowanych obszarach tematycznych wsparcia oraz był aktywnym uczestnikiem działań na wszystkich jego etapach. Operator na bieżąco projektował warsztaty uwzględniając potrzeby wszystkich zaangażowanych stron, służył wsparciem doradczym również poza wyznaczonymi ramami interwencji. Użytkownicy nie tylko brali aktywny udział w proponowanych spotkaniach, ale realizowali dużą część pracy poza cyklem warsztatowym, mobilizując własne zasoby. Wszystkie strony procesu wykazały się dużą otwartością i dbałością o jego powodzenie.
3. **Wysoka jakość usługi eksperckiej** – kluczowym aspektem proponowanego cyklu szkoleniowego była jakość zapewnionej usługi. Program warsztatów opracowywali eksperci działający od wielu lat w kontekście wdrażania innowacyjnych metod w pracy instytucji publicznych. Operator był zaangażowany w działania, nawet jeśli wykraczały one poza zakres jego obowiązków. Profesjonalizm zapewnionych usług został doceniony przez wszystkich użytkowników końcowych wsparcia.
4. **Efektywny proces rekrutacyjny użytkowników** – do programu wsparcia zostały włączone zespoły reprezentujące duży potencjał do efektywnej pracy projektowej, z dobrze zdefiniowanymi wyzwaniami, z którymi chciały się zmierzyć w ramach działania. W ramach procesu rekrutacyjnego sprawdzano między innymi zgodność tematyki projektu z zakresem wsparcia i możliwość jego realizacji w ramach działania,

komplementarność zgłoszonego zespołu oraz związek wyzwania projektowego z rozwojem przedsiębiorczości w regionie. Warunkiem koniecznym było przedstawienie przez jednostkę samorządu listu intencyjnego, potwierdzającego możliwość wdrożenia zaprojektowanego rozwiązania.

Wysoki poziom skuteczności osiągnięty przez pilotaż nie oznacza, że aktywność nie ma słabszych stron, które mogą stać na drodze osiągnięciu pożądanych efektów w przyszłości. Należą do nich:

1. **Wdrożenie wypracowanego rozwiązania poza zakresem wsparcia** – z uwagi na to, że wdrożenie rozwiązania nie jest przedmiotem wsparcia, użytkownicy zostają z tym wyzwaniem sami. Generuje to wiele wyzwań. Po pierwsze są to kwestie finansowe – bez zabezpieczenia środków na wdrożenie, rozwiązanie może utknąć w fazie planów. Po drugie problemem może być wdrożenie odłożone w czasie. W takim przypadku instrument może stracić na aktualności, a osoby zaangażowane w jego projekt mogą zostać pochłonięte innymi zadaniami. Po trzecie, na etapie realizacji wdrożenia mogą pojawić się dodatkowe wyzwania, których nie można przewidzieć na etapie procesu projektowego. Wyzwania te mogą stanąć na drodze skuteczności nawet najlepszego instrumentu pomocowego. Poza włączeniem procesu wdrażania w zakres wsparcia, rozwiązaniem pomocnym w tym zakresie może być mocniejsze usieciowienie uczestników działania również poza projektem: stworzenie platformy dla absolwentów programu, na której mogliby wymieniać się doświadczeniami i służyć wzajemnym wsparciem.
2. **Zbyt rygorystyczny harmonogram i plan cyklu warsztatowego** – bardzo sztywny plan wsparcia wyrażony w precyzyjnej liczbie spotkań i warsztatów przy jednoczesnym skróceniu czasu na realizację zadań stanowiło jedno z największych wyzwań dla skuteczności działania. W czas realizacji pilotażu objęty umową operatora wlicza się szczegółowe zaplanowanie zakresu tematycznego spotkań i warsztatów, rekrutacja i zakontraktowanie użytkowników oraz przeprowadzenie cyklu. Pozostawiony na ten cel czas jest za krótki w ocenie wszystkich interesariuszy. Po pierwsze, czas realizacji po stronie operatora powinien zostać uniezależniony od czynników od niego niezależnych (np. przeciągającej się rekrutacji). Po drugie termin realizacji działania powinien uwzględniać kalendarz pracy samorządów i omijać terminy newralgiczne, związane z urlopami czy wyborami. Poza sztywnym harmonogramem, wyzwaniem stanowiła niska elastyczność planu wsparcia. Duża liczba spotkań utrudniała reagowanie na potrzeby uczestników i dostosowywanie programu do ich oczekiwań.
3. **Mało precyzyjne zapisy konkursowe** – ogólność zapisów dotyczących procesu wyłaniania wykonawcy cyklu szkoleniowego doprowadziła do długiego okresu negocjacji zakresu oczekiwanej usługi. Z uwagi na duży profesjonalizm obydwu stron i zrozumienie pilotażowego charakteru działania, za pomocą dodatkowych spotkań i dokumentów udało się wypracować porozumienie. Takie zapisy pozostawiają

jednak duże ryzyko strat finansowych po stronie operatora oraz nieotrzymania zakładanych usług przez zamawiającego. Z krytyką spotkał się również sposób rozliczenia usługi oparty o ilościowe wskaźniki produktowe, nie oceniające jakości dostarczonych rozwiązań. Zwrócono uwagę, że ze względu na skomplikowany charakter wsparcia wymagający zaangażowania wysokiej klasy ekspertów, należy myśleć o zamawianych zadaniach jako o usłudze doradczej, nie szkoleniowej.

5.10. Projekty aktywności zaplanowanych do wdrożenia w ramach inno_LAB

Badaniem objęto dwie aktywności, których wdrożenie nie rozpoczęło się przed momentem startu procesu badawczego. W związku z tym, niemożliwa jest ocena osiągniętych przez nich efektów czy procesu wdrożenia. W związku z tym, poniżej przedstawiono genezę powstania tych instrumentów oraz ich schematy logiczne.

5.10.1. Geneza pomysłu i schemat logiki interwencji aktywności gov_TECH

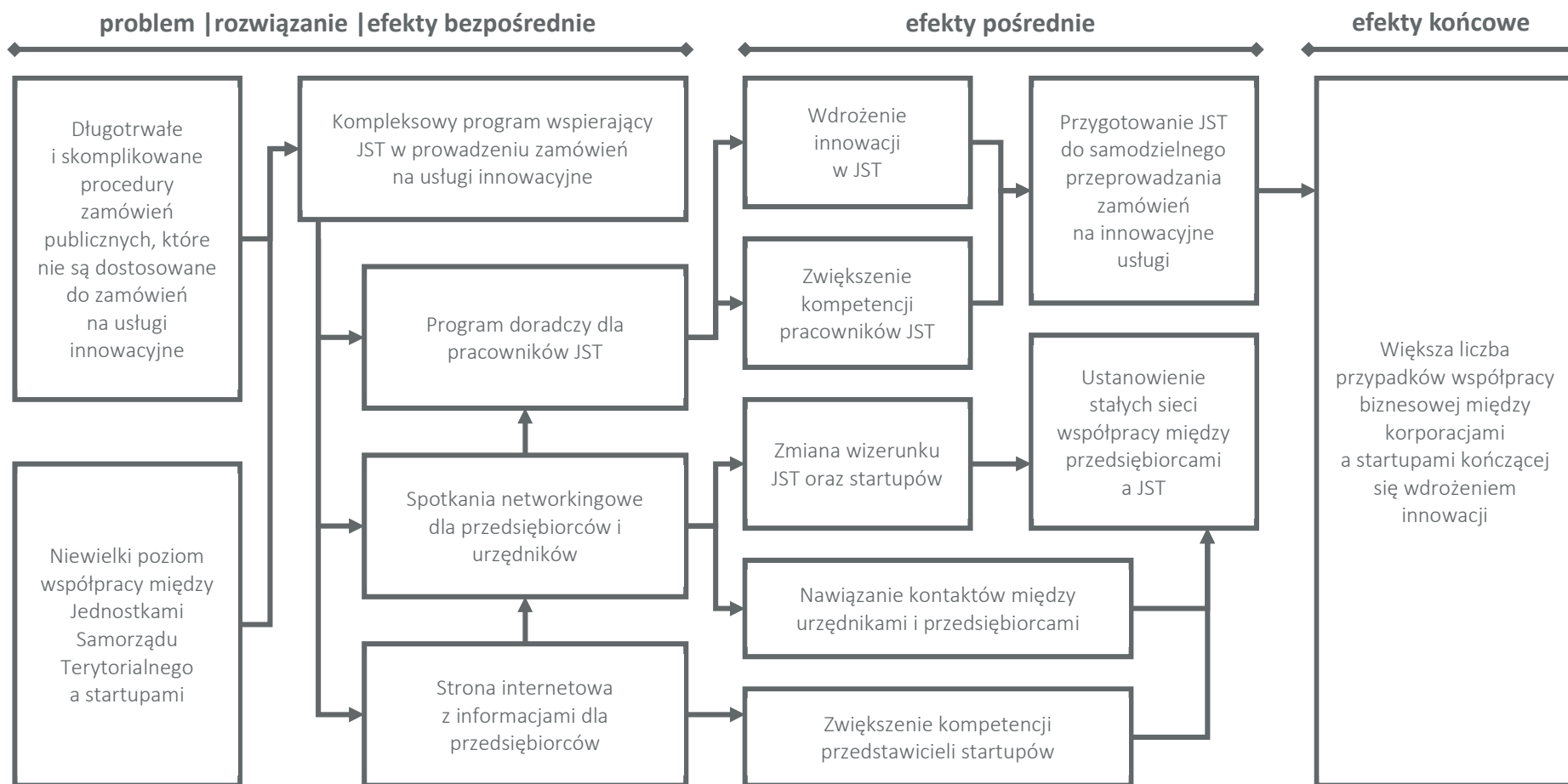
Aktywność gov_TECH powstała w odpowiedzi na potrzeby jednostek samorządów terytorialnych w zakresie pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań dla usług publicznych. Głównym wyzwaniem, przed którymi stanęli autorzy projektu interwencji były skomplikowane, długie i bardzo sformalizowane procedury pozyskiwania usług publicznych, nie dające się pogodzić z elastyczną i wrażliwą na czas charakterystyką rozwiązań nowatorskich. Problemy formalne są potęgowane przez niskie usieciwienie urzędów ze startupami i wynikającymi z tego wieloma fałszywymi założeniami dotyczącymi obydwu grup.

Proces projektowania rozwiązania został przeprowadzony w myśl metodyki *Design Thinking*. Poszczególne jej elementy zostały zrealizowane w następujący sposób:

1. **Empatia** – działania rozpoczęły się od zapewnienia spójności posiadanej wiedzy przez wszystkich uczestników zespołu poprzez omówienie dotychczasowo zebranych informacji i doświadczeń na warsztacie strategicznym. Udział wzięli w nim przedstawiciele zespołu projektowego inno_Lab, IOB oraz jednostek zarządzających (MPiT, KPRM). Zidentyfikowano kluczowych interesariuszy działania oraz obszary badawcze. Następnie przeprowadzono 28 wywiadów indywidualnych, mających na celu zidentyfikowanie barier w nawiązywaniu współpracy między JST a startupami oraz potrzeb kluczowych interesariuszy. Etap ten zakończono poprzez sformułowanie wyzwania projektowego podczas warsztatu angażującego tym razem również przedstawicieli użytkowników końcowych: startupy i samorządy.
2. **Definicja** – drugi etap rozpoczęto od skonstruowania *briefu* projektowego podsumowującego wykonane dotychczas analizy. Został on opracowany w ramach warsztatu wykorzystującego takie narzędzia jak piramida wartości czy VPC (*value proposition canvas*).

3. **Ideacja** – proces generowania pomysłów przeprowadzono podczas warsztatu kreatywnego używającego techniki takie jak mapa myśli, indywidualne i grupowe generowanie pomysłów, grupowanie pomysłów i *storyboarding*. W warsztacie udział wzięli przedstawiciele zespołu projektowego inno_Lab, startupów, IOB i JST.
4. **Prototypowanie i testowanie** – pierwszy etap prototypowania obejmował trzy rundy wspomagane techniką *storyboardingu*. Za kluczowe uznano trzy obszary: program doradczy dla JST, stronę www dla startupów i działania *networkingowe*. Zaproponowane rozwiązanie testowano za pomocą 14 wywiadów wspierających *storyboardem*. Wnioski z testowania wykorzystano w drugim etapie prototypowania. Nowe rozwiązanie po raz kolejny przetestowano za pomocą 10 wywiadów pogłębionych. Wypracowany instrument przedstawiono na poniższym schemacie.

Schemat 39: Logika interwencji aktywności gov_TECH



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

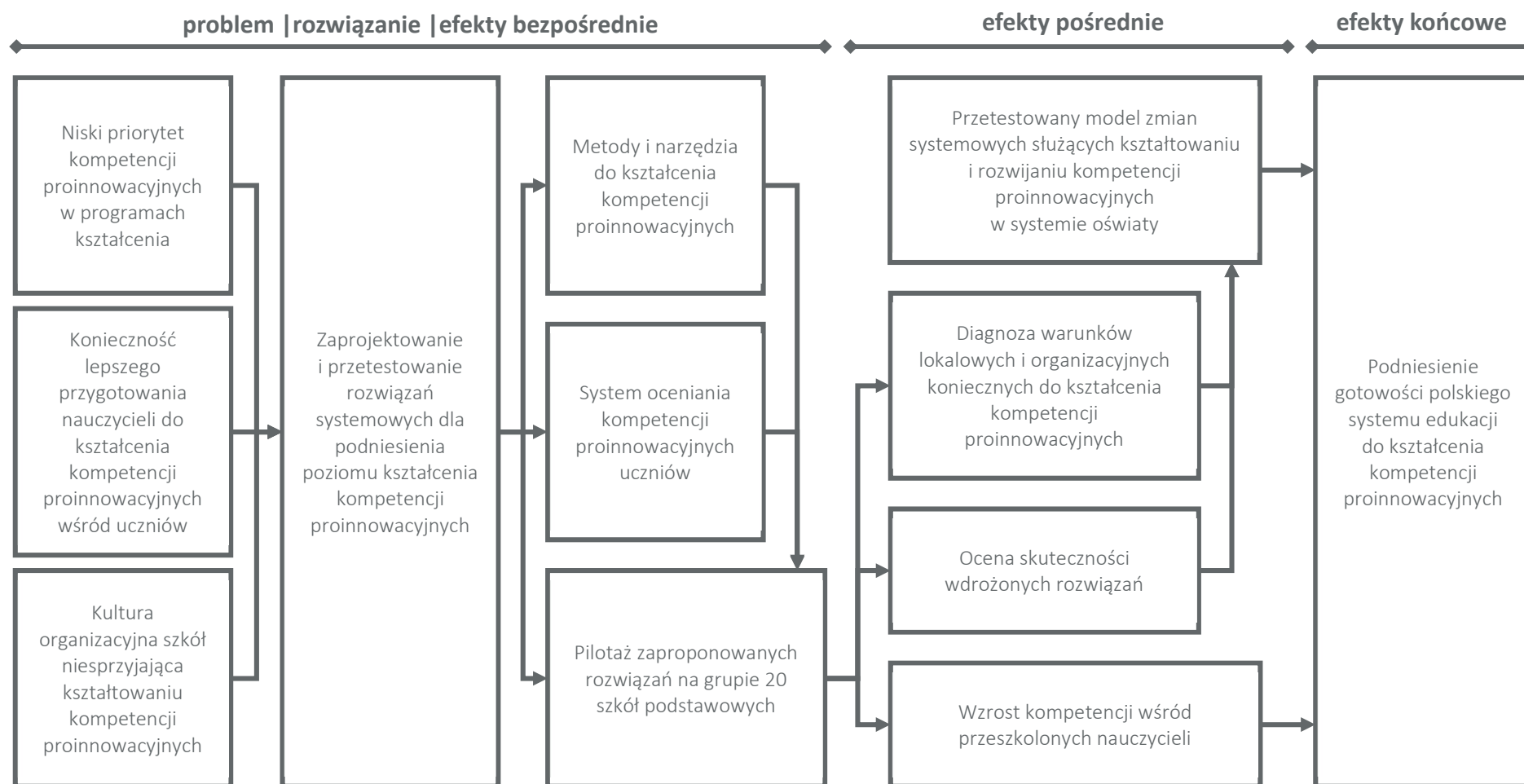
rodzaj wsparcia:	Wsparcie doradcze dla Jednostek Samorządu Terytorialnego
grupa docelowa:	Grantobiorca: operator zapewniający wsparcie dla JST Beneficjenci końcowi: pracownicy Jednostek Samorządu Terytorialnego oraz startupy
planowana liczba beneficjentów:	brak informacji
opis podejmowanych aktywności:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program doradczy dla JST mający na celu szkolenie pracowników z zakresu zamówień innowacyjnych rozwiązań oraz wsparcie w przeprowadzeniu procesu konkursowego i wdrożenia wypracowanego rozwiązania; ▪ Seria spotkań integracyjnych dla startupów i urzędów; ▪ Strona internetowa z <i>know – how</i> i dobrymi praktykami dla przedsiębiorców.
zakładane efekty aktywności:	<p>Z uwagi na skomplikowany i mało elastyczny system zamówień publicznych, który wiąże się z dużym obciążeniem formalnym (często nie do przeskoczenia dla startupów) oraz przez niski poziom współpracy między mikro-przedsiębiorcami a administracją publiczną, publiczne pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań jest utrudnione. W związku z tym pojawia się konieczność zaprojektowania kompleksowego programu ułatwiającego ten proces. Jego głównym elementem ma być program doradczy dla JST. Ma on przeprowadzać jednostkę przez cały proces zamówienia aż do wdrożenia wypracowanego rozwiązania. Efektem tego działania ma być nie tylko wdrożenie, ale również podniesienie kompetencji pracowników JST w kontekście procesu zamówień usług innowacyjnych. Równolegle organizowane będą spotkania, które mają prowadzić do nawiązania kontaktów między startupami a JST oraz do zmiany ich wzajemnego postrzegania. Administracja publiczna będzie miała okazję pokazać się jako otwarta na nowe rozwiązania i gotowa do elastycznych i nowoczesnych wdrożeń, a startupy jako odpowiedzialni i wartościowi partnerzy. Wiedza przedsiębiorców będzie wzmocniana przez dostęp do <i>know-how</i> zebranego na dedykowanej ku temu stronie internetowej. Trwałość wypracowanych kontaktów oraz wzmocnione kompetencje obydwu grup przyczynią się do podniesienia gotowości JST do przeprowadzania takich procesów samodzielnie w przyszłości. Efektem końcowym tych działań będzie podniesienie jakości usług publicznych, a co za tym idzie zwiększenie produktywności całej gospodarki.</p>

5.10.2. Geneza pomysłu i schemat logiki interwencji aktywności Szkoła dla innowatora

Szkoła dla innowatora mocno różni się od pozostałych analizowanych działań, z uwagi na specyficznie zarysowane wyzwanie. Jest odpowiedzią na potrzebę podniesienia gotowości polskiego systemu edukacji do kształcenia kompetencji proinnowacyjnych. Adresatem instrumentu są szkoły podstawowe. Stanowi on odpowiedź na trzy powiązane ze sobą wyzwania. Wyzwaniami tymi są niski priorytet kompetencji proinnowacyjnych w programach szkolnych i całym systemie kształcenia, kultura organizacyjna szkół niesprzyjająca kształtowaniu kompetencji proinnowacyjnych oraz niewystarczające przygotowanie nauczycieli do kształcenia takich kompetencji wśród uczniów.

Diagnoza potrzeb polskiego systemu edukacji w zakresie kompetencji proinnowacyjnych została zamówiona przez MPiT, przeprowadzona przez zespół prof. Fazlagicia i opublikowana w raporcie „Szkoła dla innowatora. Kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych”. Zespół projektowy uznał, że diagnoza ta jest wystarczająca i nie przeprowadzał procesu opartego na *Design Thinking*. We współpracy z MEN zaprojektowano następujący instrument wsparcia:

Schemat 40: Logika interwencji aktywności Szkoła dla innowatora



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Opracowanie i przetestowanie zmian systemowych służących kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych w systemie oświaty.
grupa docelowa:	Grantobiorca: operator w projekcie Beneficjenci końcowi: szkoły podstawowe włączone w pilotaż nowego systemu
planowana liczba beneficjentów:	Pilotaż będzie obejmował 20 szkół podstawowych
opis podejmowanych aktywności:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie metod i narzędzi wspierających kształcenie kompetencji proinnowacyjnych; ▪ Opracowanie systemu oceny kompetencji proinnowacyjnych; ▪ Objęcie pilotażowym wsparciem 20 szkół podstawowych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▪ przeszkolenie nauczycieli w kierunku kształcenia kompetencji proinnowacyjnych; ▪ analiza potrzeb lokalowych i adaptacja przestrzeni do nowych metod dydaktycznych; ▪ wdrożenie zaprojektowanego systemu kształcenia ▪ Ocena efektów przeprowadzonego pilotażu, weryfikacja skuteczności zaprojektowanego systemu, opracowanie rekomendacji do skalowania wypracowanego podejścia
zakładane efekty aktywności:	<p>Aktualny system oświaty obowiązujący w Polsce nie jest nastawiony na kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych wśród uczniów. Rozwijanie zidentyfikowanych przez ekspertów 20 kompetencji innowacyjnych obejmujących umiejętności poznawcze, behawioralne, funkcjonalne i techniczne nie jest traktowane priorytetowo w programach kształcenia. Kultura organizacyjna szkoły promuje powierzchowne uczenie się oraz spolegliwość i uleganie dyscyplinie, zabija spontaniczność i punktuje imitację. System kształcenia nauczycieli nie przygotowuje ich do wspierania innowacyjnych postaw uczniów.</p> <p>W odpowiedzi na potrzebę dostosowania kształcenia do zmieniającej się rzeczywistości wymagającej od młodych kreatywności i pomysłowości, interwencja ma za zadanie opracowanie nowego systemu kształcenia, w którym kompetencje proinnowacyjne znajdują się w centrum zainteresowania. Bezpośrednimi jej efektami będzie opracowanie nowych metod i narzędzi kształcenia oraz systemu oceniania kompetencji proinnowacyjnych i pilotażowe wdrożenie ich w 20 wybranych szkołach podstawowych. Dzięki temu eksperymenci przeszkoleni zostaną nauczyciele z objętych działaniem szkół, co trwale podniesie ich kompetencje w zakresie kształcenia kompetencji proinnowacyjnych. Wdrożenia pozwolą również na ocenę warunków lokalowych i organizacyjnych potrzebnych do wprowadzenia w życie zaprojektowanego systemu na większą skalę oraz</p>

pozwolą na ocenę skuteczności zastosowanych rozwiązań. Dzięki temu wypracowany zostanie przetestowany model zmian systemowych służących kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji proinnowacyjnych, wraz z rekomendacjami do jego skalowania. Rozwiązania te podniosą gotowość polskiego systemu edukacji do kształcenia kompetencji proinnowacyjnych.

5.11. Projekt aktywności wdrażanych ze środków innych niż inno_LAB

Zakresem badania objęte zostały trzy aktywności, które zostały zaprojektowane w ramach działania inno_LAB, ale ich wdrożenie następuje poza programem. Z uwagi na to, że ich wdrożenie nie jest częścią działania 2.4.1 PO IR, poniżej przedstawiono jedynie proces ich projektowania oraz wypracowany w jego toku schemat logiczny.

5.11.1. Geneza pomysłu i schemat logiki interwencji aktywności Akademia Menadżera Innowacji

AMI jest programem edukacyjnym skierowanym do przedsiębiorstw. Ma stanowić odpowiedź na wyzwanie niskiej konkurencyjności polskich firm wynikającej z niewystarczających kompetencji menadżerów w zakresie zarządzania innowacyjnym przedsiębiorstwem.

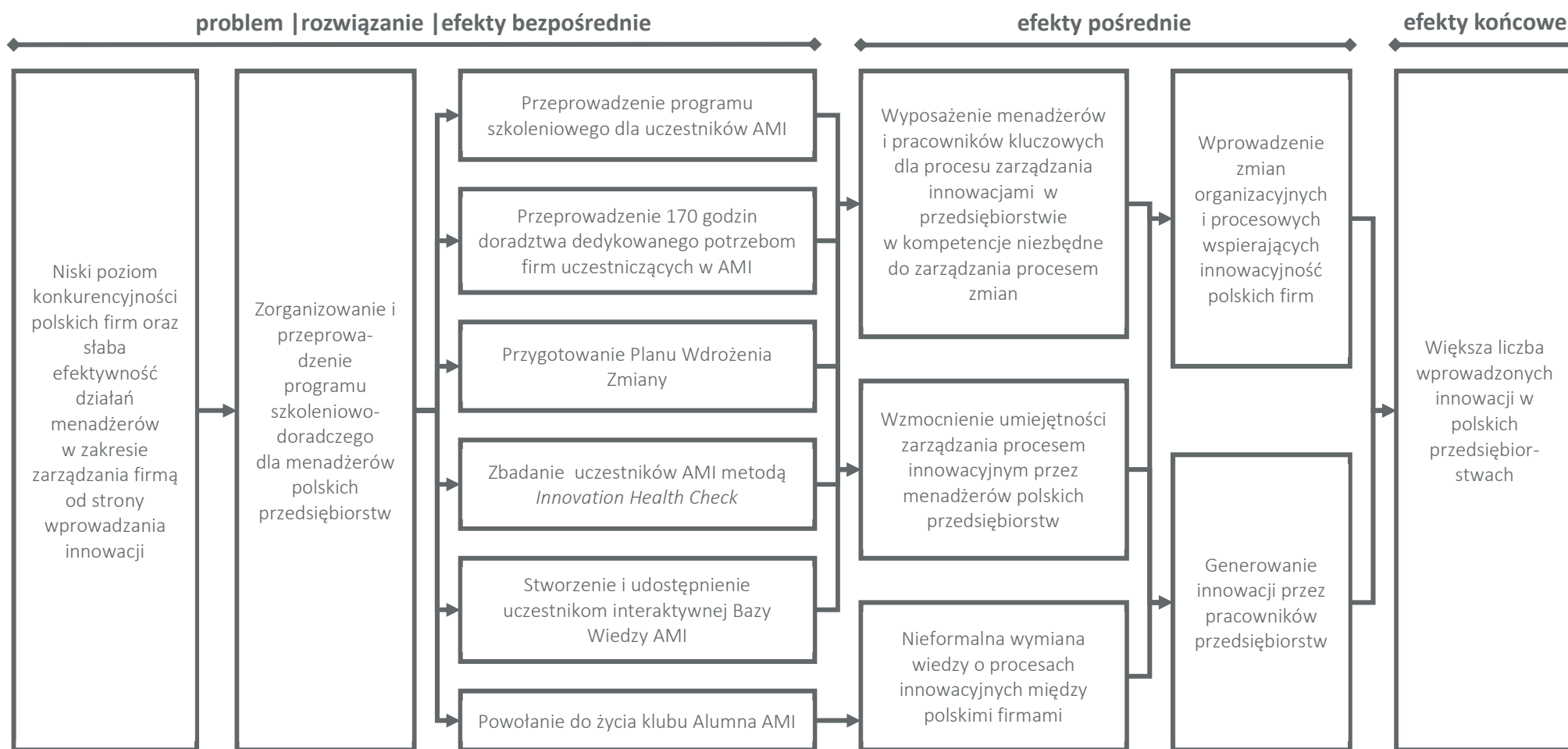
Aktywność została zaprojektowana zgodnie z metodyką *Design Thinking*. Moderatorem działań była firma PRO DESGIN. Proces został zrealizowany w trzech etapach:

- **Empatia** – etap ten został rozpoczęty analizą danych zastanych w obszarze aktualnych trendów i obecnego stanu oferty edukacyjnej dla menadżerów. Następnie zrealizowano 26 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami odbiorców oraz ekspertami dziedzinowymi. Zebrane informacje analizowano podczas warsztatu badawczego, zrealizowanego w formule *research group session*.
- **Ideacja** – po zebraniu informacji zorganizowano dwudniowy warsztat mający na celu wypracowanie koncepcji programu. Udział w nim wzięli przedstawiciele administracji publicznej, uczelni oraz odbiorców końcowych. Zastosowane techniki warsztatowe to technika *Person* i wypracowywanie scenariuszy idei.

Prototypowanie i testowanie – pierwsza runda prototypowania miała miejsce na warsztacie wewnętrznym, w którym udział wzięli przedstawiciele PARP. Podczas warsztatu wypracowano wizję programu, mapę podróży klienta i prototyp doświadczeń odbiorców. Opracowany podczas warsztatów brief projektowy stał się podstawą do pierwszej rundy testów. Zrealizowano ją w formie warsztatu interpretacyjnego. Dane zebrane w ten sposób posłużyły do drugiej rundy prototypowania, które z kolei stało się podstawą do dalszych testów. Ostatnia runda testowania składała się z wywiadów pogłębionych i warsztatu. Efektem procesu jest instrument wsparcia przedstawiony na poniższym schemacie

- Schemat 41.

Schemat 41: Logika interwencji aktywności Akademia Menadżera Innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

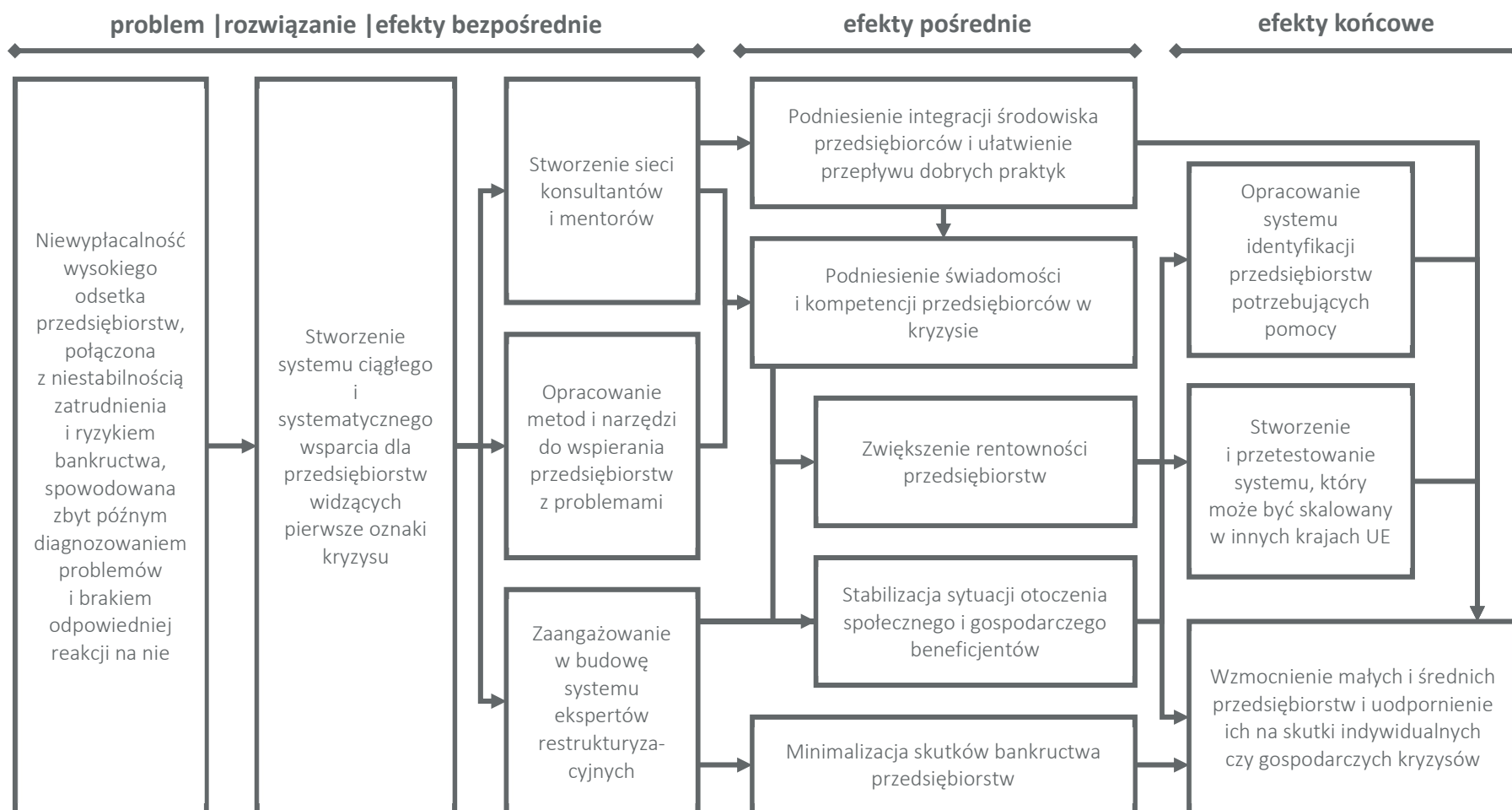
rodzaj wsparcia:	Zapewnienie wsparcia szkoleniowo-doradczego w postaci 170 godzin wykładów, warsztatów oraz praktycznych zajęć.
grupa docelowa:	Właściciele przedsiębiorstw działających na terenie RP oraz pracownicy tych przedsiębiorstw.
planowana liczba beneficjentów:	102 uczestników (34 wnioskodawców, z których każdy może zgłosić do projektu maksimum 3 pracowników). Dofinansowanie szkoleń wynosi do 80% kosztów dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz do 50% dla dużych przedsiębiorstw.
opis podejmowanych aktywności:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przygotowanie i przeprowadzenie cyklu szkoleń (w 6 blokach tematycznych: kultura innowacyjności, zrozumienie biznesu, strategia, struktura organizacyjna, potencjał i zasoby, procesy) ▪ Doprowadzenie do przeprowadzenia 170 godzin doradztwa dla każdej firmy ▪ Doprowadzenie do przygotowania Planu Wdrożenia Zmiany (zestaw działań, który po wdrożeniu ma spowodować, iż dana firma stanie się bardziej innowacyjna) dla każdego z uczestników Akademii ▪ Doprowadzenie do przebadania firm uczestniczących w Akademii przy zastosowaniu metodologii <i>Innovation Health Check</i> ▪ Stworzenie interaktywnej Bazy Wiedzy i zapewnienie uczestnikom Akademii dostępu do tej bazy ▪ Powołanie do życia i prowadzenie Klubu Alumnów AMI
zakładane efekty aktywności:	Zakłada się, że w ramach projektu Akademia Menadżera Innowacji (AMI) właściciele, menadżerowie i pracownicy kluczowi dla procesu zarządzania innowacjami w danym polskim przedsiębiorstwie zostaną – poprzez serię szkoleń – wyposażeni w kompetencje niezbędne do zarządzania procesem zmian. Podniesie to ich kompetencje i kwalifikacje zawodowe w zakresie zarządzania zmianą, ale także w zakresie zarządzania procesami innowacyjnymi. Dodatkowo zakłada się wsparcie polskich przedsiębiorstw dedykowanym doradztwem menedżerskim i biznesowym, którego efektem będzie stworzenie Planu Wdrożenia Zmian – czyli zestawu działań, dzięki którym procesy danej firmy zostaną lepiej przygotowane pod kątem zarządzania generowaniem i wdrażaniem innowacji. Ponadto, zakłada się powołanie i prowadzenie Klubu Alumna AMI, który pozwoli na nieformalną wymianę wiedzy i <i>know-how</i> między menedżerami i właścicielami polskich przedsiębiorstw w zakresie prowadzenie procesów innowacji. Całość działań zwiększy liczbę innowacji generowanych i wdrażanych w polskich firmach.

5.11.2. Geneza pomysłu i schemat logiki interwencji aktywności Early Warning

Działanie jest skierowane do firm, które stanęły przed ryzykiem bankructwa. Odpowiada na problem zbyt późnego diagnozowania problemów w przedsiębiorstwach, a co za tym idzie niskiej ich skuteczności w wychodzeniu z kryzysów. Ma być instrumentem pozwalającym przedsiębiorcom w trudnych momentach działalności odnaleźć skuteczną drogę wyjścia na prostą lub przeprowadzenie procesu bankructwa przy jak najmniejszych stratach finansowych, społecznych i psychicznych.

Dostosowanie instrumentu przetestowanego uprzednio w krajach skandynawskich do warunków polskich przeprowadzono w metodyce *Design Thinking*. Proces rozpoczęto od opracowania analizy desk research. W fazie odkrywania przeprowadzono 12 wywiadów z konsultantami, mentorami i przedsiębiorcami biorącymi udział w pierwszej edycji projektu pilotażowanego przez Fundację Firmy Rodzinne. Zorganizowano cztery warsztaty, dotyczące kolejno profilu użytkownika, propozycji wartości, prototypowania i testowania. Przygotowanie działania zostało również wsparte wywiadami z dziewięcioma przedsiębiorcami. Efektem procesu jest instrument wsparcia przedstawiony na poniższym schemacie.

Schemat 42: Logika interwencji aktywności Early Warning



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Wsparcie doradcze i analityczne
grupa docelowa:	Beneficjenci końcowi: Przedsiębiorstwa, które zauważają pierwsze oznaki kryzysu finansowego albo mają problemy z określeniem kierunku rozwoju dalszej działalności.
planowana liczba beneficjentów:	brak informacji
opis podejmowanych aktywności:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie metod i narzędzi wspierających udzielanie wsparcia przedsiębiorcom z problemami (np. aplikacja ułatwiająca kontakt między mentorem a przedsiębiorcą; przewodniki do określenia skali problemu beneficjenta; scenariusze wywiadów wstępnych; itp.); ▪ Stworzenie sieci konsultantów, którzy przeprowadzają pierwszą diagnozę sytuacji przedsiębiorcy oraz określają priorytety i obszary rozwoju firmy lub przekazują do dalszego doradztwa; ▪ Zbudowanie sieci mentorów, będących innymi przedsiębiorcami, którzy z sukcesem przezwyciężyli kryzysowe sytuacje w swoich firmach i mających za zadanie wpierać beneficjenta w procesie wychodzenia ze zdefiniowanych uprzednio wyzwań; ▪ Nawiązanie współpracy z ekspertami restrukturyzacyjnymi, którzy przeprowadzają beneficjenta przez proces restrukturyzacyjny lub upadłościowy.
zakładane efekty aktywności:	<p>Działanie ma przeciwdziałać zbyt szybkiemu zamykaniu małych i średnich przedsiębiorstw, które napotykać wyzwania na drodze rozwoju, a co za tym idzie ma zapobiec negatywnym skutkom społecznym i gospodarczym zakończenia przez nich działalności. Dzięki zaangażowaniu w proces doradczy konsultantów i mentorów, będących przedsiębiorcami, którzy przezwyciężyli trudności w swojej działalności i mogą podzielić się cennym doświadczeniem, projekt przyczyni się do integracji środowiska wokół problemu kryzysu działalności i pozwoli na bardziej swobodny i szybszy przepływ dobrych praktyk między uczestnikami sieci. Działalność trenerów oparta o innowacyjne metody i narzędzia opracowane w ramach programu będzie prowadziła do podniesienia kompetencji przedsiębiorców w kryzysie. Nauczą się oni nie tylko czysto technicznych umiejętności, jak prowadzenie budżetu czy nowych metod zarządzania, ale też nabędą kompetencje miękkie, takie jak radzenie sobie ze stresem, współpraca z klientem czy pracownikiem. Ważna również będzie praca z przedsiębiorcą nad sposobem postrzegania swojej sytuacji i budowaniem umiejętności podnoszenia się z porażek i uczenia się na własnych błędach. Jeśli problemy przedsiębiorcy przerastają możliwości doradztwa mentora, zostanie on skierowany do eksperta, który pomoże mu w procesie restrukturyzacji lub upadłości firmy. Ma to za zadanie</p>

zminimalizować negatywne skutki bankructwa firmy i dać przedsiębiorcy „drugą szansę”.

Kompetencje nabyte przez przedsiębiorcę wraz z pomocą doradcą pozwolą mu na wprowadzenie własnej działalności na odpowiednie tory. Zwiększy to rentowność wspartych działalności i pozwoli im rozwijać się w wybranym kierunku. Ustabilizuje to nie tylko sytuację samego przedsiębiorcy, ale również jego otoczenia: zatrudnianych przez niego pracowników, kontrahentów i klientów, aż wreszcie jego rodziny oraz otoczenia lokalnego.

Opracowany i przetestowany system wsparcia wraz z zaprojektowanymi narzędziami będzie stanowił zestaw dobrych praktyk dla skalowania tych rozwiązań zarówno w skali kraju jak i całej Unii Europejskiej. Zebrane dane pomogą w zbudowaniu modelu, który będzie identyfikował przedsiębiorstwa szczególnie zagrożone kryzysem, aby skierować do nich jak najszybciej trafne sposoby wsparcia.

Zintegrowane środowisko przedsiębiorców wyposażone w przetestowany i skalowalny system narzędzi wsparcia oraz model trafnie identyfikujący najbardziej potrzebujące wsparcia firmy wzmocni ekosystem małych i średnich przedsiębiorstw i uodporni go na skutki indywidualnych czy ogólnogospodarczych kryzysów.

5.11.3. Geneza pomysłu i schemat logiki interwencji aktywności Welfare Technology

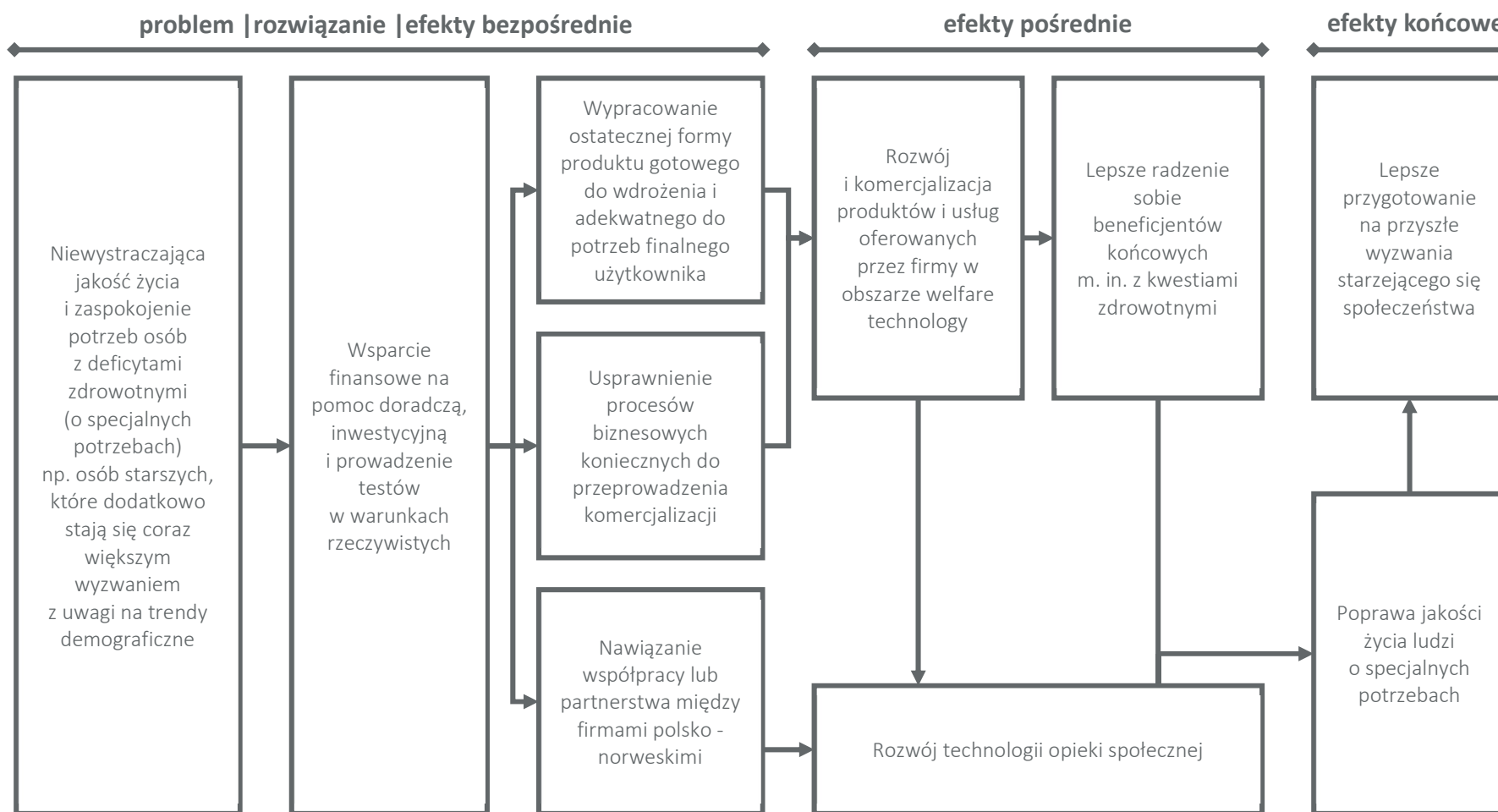
Analizowany instrument ma za zadanie służyć wsparciem dla innowatorów działających w obszarze odpowiadania na potrzeby osób z deficytami zdrowotnymi - np. osób starszych. Ma na celu przyczynić się do lepszego przygotowania polskiej gospodarki na wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństwa przez poprawę jakości życia osób o specjalnych potrzebach.

Instrument został wypracowany w ramach procesu *Design Thinking* moderowanego przez firmę PRO DESIGN. Przebiegał on w następujących krokach:

- **Empatia** – proces rozpoczął się od warsztatu strategicznego, mającego na celu zdefiniowanie najważniejszych problemów w branży i grup interesariuszy. Dzięki niemu udało się zdefiniować cztery główne obszary problemowe procesu: finansowanie firm, kadra i jej kwalifikacje, edukacja odbiorców i wiedza o użytkownikach. Następnie przeprowadzono proces badawczy obejmujące wywiady pogłębione z firmami i ekspertami, panel ekspercki i netnografię.
- **Definicja** – zebrane dane posłużyły jako podstawa do warsztatu „propozycji wartości”. Skupiono się w nim na wypracowaniu profilu użytkownika interwencji oraz zaprojektowaniu wstępnej propozycji wartości, zawierającej pierwszy projekt rozwiązań. Etap został podsumowany *briefem* projektowym.

- **Ideacja** – kolejny etap procesu obejmował warsztat, na którym pogłębiono kontekst biznesowy wyzwania i opisano mapę doświadczenia firmy. Efektem procesu ideacji było wypracowanie 7 wstępnych koncepcji usług i produktów dla użytkowników końcowych.
- **Prototypowanie i testowanie** – proces zawierał łącznie 3 iteracje prototypowania. Pierwszy prototyp składał się z trzech elementów: ulotki opisującej kryteria nabory i etapy procesu wdrożeniowego, plansz charakteryzujących instrumenty wsparcia i planszy z definicją *welfare technology*. Po jego przetestowaniu wykorzystano zebrane dane do stworzenia kolejnego prototypu zawierającego te same elementy w zmienionej formie. Trzeci prototyp zawierał szczegółowy opis wypracowanego narzędzia wsparcia. Po jego przetestowaniu wypracowano zakres usługi przedstawiony na poniższym schemacie.

Schemat 43: Logika interwencji aktywności Welfare Technology



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej

rodzaj wsparcia:	Dotacja bezzwrotna o różnej intensywności wsparcia w zależności od przedmiotu wsparcia (min. 200 tys. EUR, max. 2 mln EUR). Wysokość dofinansowania zależy od rodzaju firmy i lokalizacji projektu.
grupa docelowa:	<p>Grupa docelowa: polskie mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, prowadzące działalność gospodarczą przez co najmniej jeden rok podatkowy w momencie upływu terminu składania wniosków i uzyskujące minimum 140 tys. EUR przychodów ze sprzedaży w jednym z ostatnich trzech lat podatkowych.</p> <p>Preferowane branże:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ informatyczna, ▪ medyczna ▪ rehabilitacyjna <p>Końcowi beneficjenci: osoby ze specjalnymi potrzebami, w tym głównie osoby starsze.</p>
planowana liczba beneficjentów:	Minimum 20 polskich przedsiębiorstw z sektora MSP.
opis podejmowanych aktywności:	<p>Przedsiębiorstwa mogą otrzymać następujące wsparcie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wsparcie w zakresie testowania przed wdrożeniem nowego produktu na rynek. 2. Finansowanie kosztów doradztwa. 3. Wsparcie w procesie projektowania/modyfikacji produktu. 4. Finansowanie procesów certyfikacji i normalizacji produktów <i>welfare technology</i>. 5. Finansowanie inwestycji (np. zakup: maszyn, urządzeń, linii technologicznych, oprogramowania, najmu nieruchomości).
zakładane efekty aktywności:	<p>Celem założonych działań jest doprowadzenie do opracowania i komercjalizacji nowych produktów (ewentualnie ulepszenie istniejących), które stanowią odpowiedź na potrzeby użytkowników końcowych. W wyniku uzyskanego wsparcia przedsiębiorstwa wdrożą na rynek innowacyjne w skali kraju produkty <i>welfare</i>, które umożliwią ludziom lepsze radzenie sobie m.in. z kwestiami zdrowotnymi i poprawią jakości ich życia.</p> <p>Wsparcie w obszarze <i>welfare technology</i> umożliwi przedsiębiorcom rozwój technologii opieki społecznej w celu lepszego sprostania przyszłym wyzwaniom społecznym, w tym trendom demograficznym zmierzającym w kierunku starzenia się społeczeństwa.</p>

W efekcie wsparcia zostaną usprawnione także procesy biznesowe, ale tylko te niezbędne dla rozwoju i komercjalizacji produktów / usług w kontekście użytkowników końcowych.

Jednocześnie zmiana na poziomie firmy powinna przyjąć następujący, oczekiwany kierunek: firma sprzedaje produkty innowacyjne co najmniej w skali kraju i ma potencjał do projektowania rozwiązań innowacyjnych w skali międzynarodowej, umie projektować autorskie i uzasadnione rynkowo rozwiązania, wykorzystuje przy tym potencjał płynący z partnerstw i współpracy z innymi aktorami rynku oraz potrafi i prowadzi procesy/procedury standaryzacyjne i uzyskuje certyfikaty, normalizacje etc., realizuje procesy rozwoju, projektowania, prototypowania i testowania oraz ma zasoby niezbędne do realizacji tych działań.

6. Porównanie skuteczności aktywności i jej przyczyn

Analiza skuteczności projektu i jego poszczególnych aktywności została przedstawiona we wcześniejszych rozdziałach. Ta część raportu przedstawia komplementarną analizę porównującą skuteczność poszczególnych instrumentów. Ponadto, przedstawiono przyczyny zróżnicowanej skuteczności aktywności.

W ramach badania wykorzystano jakościową analizę porównawczą (*qualitative comparative analysis*). Jest to relatywnie nowe podejście w badaniach ewaluacyjnych, które służy do rygorystycznej analizy zależności pomiędzy wybranymi czynnikami (przyczynami) a wynikiem (efektem). Podejście to łączy możliwość analizy danych jakościowych z rzetelnością i transparentnością cechującą ilościowe techniki analityczne. W celu uniknięcia nieporozumień przy interpretacji wyników przed ich przedstawieniem opisano etapy analizy oraz adekwatne zastrzeżenia.

W analizie uwzględniono następujące aktywności projektu: Polski Produkt Przyszłości, Seal of Excellence, Scale Up, Granty na Dizajn, Elektro Scale Up, Poland Prize, Dobry Pomysł, Akademia Menadżera Innowacji, Connect & Scale Up oraz gov_LAB.

Warto odnotować, że w przypadku dwóch aktywności (Scale Up, Granty na Dizajn), do analizy włączono poszczególne wdrożenia na poziomie wybranych operatorów. Decyzja taka wynikała z chęci uwzględnienia wpływu operatorów na skuteczność aktywności. Ostatecznie jednak analiza nie wykazała znaczących różnic dla poszczególnych wdrożeń, dlatego wyniki przedstawiono na poziomie aktywności.

6.1. Etapy analizy

Analiza została przeprowadzona w podziale na następujące etapy:

1. Opracowanie koncepcji analizy i narzędzi badawczych

Zaplanowano wykorzystanie w analizie danych zastanych (informacje o realizacji wskaźników), danych zbieranych za pomocą wywiadów pogłębionych (z osobami

odpowiedzialnymi za projektowanie, zarządzanie i wdrożenie aktywności oraz użytkownikami) i badania kwestionariuszowego użytkowników.

2. Zebranie danych

3. Warsztat Zespołu badawczego

Zespół badawczy składał się z ewaluatorów odpowiedzialnych m.in. za analizę poszczególnych aktywności (dalej Zespół) oraz eksperta odpowiedzialnego za wykorzystanie w projekcie jakościowej analizy porównawczej, który nie był przypisany do żadnej aktywności (dalej ekspert). Taki podział zadań umożliwił zwiększenie trafności i rzetelności analizy.

W trakcie warsztatu członkowie Zespołu badawczego dysponowali niekompletnymi danymi na temat skuteczności aktywności i ich przyczyn (większość wywiadów pogłębionych). W efekcie realizacji warsztatu dokonano pierwszej kategoryzacji aktywności na skuteczne i bardzo skuteczne oraz wygenerowano hipotezy na temat przyczyn zróżnicowanej skuteczności.

4. Warsztat porównawczy z osobami zaangażowanymi w projektowanie i wdrożenie

W warsztacie wzięli udział pracownicy PARPu zaangażowani w projektowanie i wdrożenie interwencji (Departamenty: Rozwoju Startupów, Analiz i Strategii, Rozwoju Kadr, Usług Proinnowacyjnych) oraz Instytucji Zarządzającej PO IR. Niezależnie od etapu 3, uczestnicy warsztatu podzielili aktywności na skuteczne i bardzo skuteczne oraz wygenerowali hipotezy na temat przyczyn zróżnicowanej skuteczności. Ponadto, dla każdej potencjalnej przyczyny (z obu warsztatów) uczestnicy ocenili jej wystąpienie dla danej aktywności na skali od 1 do 5. Warsztat był facylitowany przez eksperta.

5. Ocena czynników przez członków Zespołu badawczego

W trakcie drugiego warsztatu Zespół badawczy zapoznał się z wynikami etapów 3-4 przedstawionymi przez eksperta. Oceniono także wystąpienie każdej potencjalnej przyczyny dla wszystkich analizowanych aktywności. W ten sposób uzyskano usójnione oceny dla wszystkich aktywności oraz czynników.

6. Analiza danych

Analiza została przeprowadzona w pakiecie R. Jej przebieg został udokumentowany w załączniku do raportu.

6.2. Zastrzeżenia

Porównanie skuteczności poszczególnych aktywności było z kilku powodów metodologicznym wyzwaniem. Po pierwsze, wiązało się z potrzebą dookreślenia skuteczności różnych aktywności. W ramach planowania badania uznano, że dobrą miarą skuteczności będzie poziom osiągnięcia wartości docelowych wskaźników założonych w ramach poszczególnych aktywności. Po analizie wskaźników i ich wartości uznano, że

podejście takie jest jednak zbyt wąskie. A same wskaźniki nie są wystarczającą podstawą do porównywania skuteczności. Dlatego też, skuteczność należy rozumieć szerzej, jako stopień osiągnięcia przez aktywność zakładanych rezultatów. Jest ona wypadkową eksperckiej oceny pracowników Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, a także Zespołu badawczego opierającej się na dostępnych danych.

Po drugie, ze względu na śródkresowy charakter ewaluacji, w momencie przeprowadzenia analizy nie dysponowano pełnymi informacjami o efektach interwencji. Może się więc okazać, że po upływie większej ilości czasu lub po uzyskaniu dodatkowych danych, przedstawiona ocena ulegnie korekcie.

Po trzecie, porównywane aktywności są bardzo różne i mają bardzo różne cele. Ich porównanie jest jednak uzasadnione, gdyż wszystkie realizowane są w ramach jednego projektu, który wyznacza ich wspólny mianownik.

Ze względu na powyżej przedstawione zastrzeżenia, należy podkreślić, że przedstawione oceny są podsumowaniem jakościowych opinii osób zaangażowanych w realizację projektów i ewaluatorów w konkretnym miejscu i czasie. I jako takie nie mają charakteru obiektywnego czy ostatecznego.

6.3. Skuteczność aktywności

Celem projektu inno_LAB jest przetestowanie wybranych aktywności i dzięki temu ich udoskonalenie. Poniższa analiza wpisuje się w realizację tego celu poprzez odpowiedź na pytanie co sprawia, że niektóre aktywności są oceniane jako bardziej skuteczne od innych. Przedstawiona poniżej kategoryzacja aktywności na skuteczne i bardzo skuteczne nie oznacza mniejszej wartości tej pierwszej kategorii. Jest to bowiem ocena tylko i wyłącznie na jednym możliwym kryterium – nie uwzględnia np. użyteczności aktywności. Ponadto, podział na dwie kategorie aktywności jest pewnym uproszczeniem rzeczywistości wynikającym z zastosowanego podejścia analitycznego. Każda z aktywności ma swoją odrębną specyfikę i ujmowanie jej dychotomicznie - na jedynym kryterium - nie w pełni ją uwzględnia. Ocena skuteczności nie służy więc wartościowaniu aktywności, lecz refleksji na temat przyczyn różnic w tym zakresie. Zwłaszcza w sytuacji, w której każda z aktywności została oceniona jako skuteczna.

Skuteczność aktywności została oceniona przez uczestników opisanych powyżej warsztatów na skali szkolnej od 1 do 6. Następnie do kategorii skutecznych przypisano 4 aktywności, a do kategorii aktywności bardzo skutecznych 6 aktywności. Do aktywności bardzo skutecznych zaliczono Scale Up i narzędzia w jakiejś mierze do niego podobne (Elektro Scale Up, Connect & Scale Up, Poland Prize). Ponadto, w kategorii tej znalazły się gov_LAB oraz Seal of Excellence.

Schemat 44. Porównanie skuteczności aktywności

Aktywności skuteczne	Aktywności bardzo skuteczne
Polski Produkt Przyszłości	Scale Up
Granty na Dizajn	Elektro Scale Up
Dobry Pomysł	Connect & Scale Up
Akademia Menadżera Innowacji	Poland Prize
	gov_LAB
	Seal of Excellence

Źródło: opracowanie własne

6.4. Czynniki wpływające na skuteczność

Kolejnym wynikiem analizy są czynniki wpływające na różną skuteczność aktywności. Są to przyczyny uznania, że konkretne aktywności zostały uznane za skuteczne lub bardzo skuteczne. Zidentyfikowano trzy czynniki wpływające na skuteczność aktywności, dotyczące wykorzystania w ramach projektowania aktywności metodologii *Design Thinking*, samej konstrukcji projektu oraz przebiegu wdrożenia.

Schemat 45. Czynniki wpływające na skuteczność

aktywność zaprojektowano z pełnym wykorzystaniem metodologii *Design Thinking*

konstrukcja projektu dająca dużą szansę na kontrybuowanie do istotnej i trwałej zmiany

- cele aktywności są bardzo ambitne
- aktywność umożliwiła dotarcie do dużej grupy przedsiębiorstw
- projekt w jasny i czytelny sposób ma rozwiązać konkretny problem
- konstrukcja projektu umożliwiła odpowiednie zaangażowanie wszystkich interesariuszy, w sposób umożliwiający osiągnięcie faktycznych celów projektu

wdrożenie przebiegało w idealnych warunkach

- osoby realizujące projekt (także po stronie operatorów) miały odpowiednie kompetencje i doświadczenie we wcześniejszej realizacji podobnych przedsięwzięć
- aktywność umożliwiała elastyczne wsparcie

Źródło: opracowanie własne

Należy jednocześnie podkreślić, że analiza została przeprowadzona dla aktywności, spośród których wszystkie zostały określone jako skuteczne. Opisane czynniki wskazują więc co sprawia, że niektóre aktywności są skuteczne, a niektóre bardzo skuteczne.

W poniższej tabeli przedstawiono oceny czynników dla poszczególnych aktywności. Aby uznać, że czynnik się pojawił, jego ocena musiała być idealna. W opinii osób oceniających pełne wykorzystanie metodologii *Design Thinking* miało miejsce dla 4 aktywności, o optymalnej konstrukcji projektu można mówić w przypadku 3 instrumentów a idealne warunki wdrożenia miały miejsce w przypadku 5 aktywności. Szczegółowe uzasadnienie danej oceny i sposób jej przypisania przedstawiono w załączniku do raportu.

Schemat 46. Ocena czynników dla każdej aktywności

Aktywność	Wykorzystanie Design Thinking	Konstrukcja projektu	Warunki wdrożenia	Aktywność
Polski Produkt Przyszłości	Niepełne	Dobra	Wystarczające	Skuteczna
Seal of Excellence	Niepełne	Dobra	Idealne	Bardzo skuteczna
Scale Up	Niepełne	Optymalna	Idealne	Bardzo skuteczna
Granty na Design	Niepełne ¹⁷	Dobra	Wystarczające	Skuteczna
Elektro Scale Up	Pełne	Optymalna	Idealne	Bardzo skuteczna
Poland Prize	Pełne	Optymalna	Idealne	Bardzo skuteczna
Dobry Pomysł	Niepełne	Dobra	Wystarczające	Skuteczna
Akademia Menedżera Innowacji	Pełne	Dobra	Wystarczające	Skuteczna
Connect & Scale Up	Niepełne	Optymalna	Idealne	Bardzo skuteczna
gov_LAB	Pełne	Dobra	Wystarczające	Bardzo skuteczna

Źródło: opracowanie własne

Porównując analizowane aktywności do uczniów a ocenę ich aktywności do uzyskania wybitnych wyników w nauce, można przedstawić powyższy wynik poprzez analogię do opisywania uczniów¹⁸. Możemy więc wyróżnić uczniów:

1. **„wymagających uwagi”**, bo nie zapewniono im optymalnych warunków i nie mają szans na wybitne wyniki (Polski Produkt Przyszłości, Granty na Design i Dobry Pomysł);
2. **„idealnych”** (Poland Prize i Elektro Scale Up), którym zapewniono optymalne warunki i mogą być stawiani jako przykład dla innych;

¹⁷ W przypadku Grantów na Design brak obecności zespołu wdrożeniowego w procesie projektowania zdecydował o uznaniu, że dla tej aktywności nie wykorzystano w pełni metody Design Thinking.

¹⁸ Wykorzystanie Design Thinking porównano do zajęć dodatkowych, konstrukcję projektu do uzdolnień a warunki wdrożenia do warunków nauczania.

3. „**wyjątkowo uzdolnionych**”, którzy nie muszą korzystać z dodatkowych zajęć by przy zapewnieniu odpowiednich warunków nauki uzyskać wybitne wyniki (Scale Up, Connect&ScaleUp);
4. „**uprzywilejowanych**” - to uczniowie, którzy wprawdzie nie korzystają z zajęć dodatkowych, nie są jakoś specjalnie uzdolnieni, ale stworzono im świetne warunki do nauki i uzyskali wybitne wyniki (Seal of Excellence);
5. „**nadrabiających zajęciami dodatkowymi**” - to osoby, które nie są wyjątkowo uzdolnieni i nie stworzono im idealnych warunków, ale starają się to nadrobić zajęciami dodatkowymi. W niektórych przypadkach udaje się im osiągnąć wybitne wyniki (gov_LAB).

Ograniczona liczba analizowanych przypadków nakazuje ostrożność w wyciąganiu wniosków. Jednocześnie uzyskane wyniki pozwalają na kilka spostrzeżeń. **Zapewnienie maksymalnego możliwego wystąpienia wszystkich czynników (pełne wykorzystane *Design Thinking*, optymalna konstrukcja projektu oraz idealne warunki wdrożenia) to przepis na uzyskanie bardzo skutecznej aktywności** (Poland Prize i Elektro Scale Up). Są to jednocześnie dwie aktywności, w przypadku których wykorzystano już sprawdzoną aktywność (Scale Up) i zmodyfikowano ją z wykorzystaniem *Design Thinking*.

Co ciekawe, z bardzo skuteczną aktywnością możemy mieć do czynienia także wtedy, gdy zapewnimy optymalną konstrukcję projektu i idealne warunki wdrożenia (Scale Up). Analiza pokazuje więc **zarówno użyteczność *Design Thinking* jak i zasadność odchodzenia od stosowania tej metody w wybranych przypadkach**. Z kolei aktywność gov_LAB pokazuje, że przy pełnym wykorzystaniu *Design Thinking*, zapewnieniu dobrej konstrukcji projektu i wystarczających warunków wdrożenia także można uzyskać bardzo skuteczną aktywność¹⁹.

Z kolei dla trzech aktywności (Polski Produkt Przyszłości, Granty na Design i Dobry Pomysł) nie wykorzystano (w pełni) metody *Design Thinking*, konstrukcja projektu nie była optymalna a warunki wdrożenia były wystarczające. W efekcie, aktywności te uznano za skuteczne.

Dla analizowanych aktywności przepis na bardzo skuteczną aktywność brzmi więc: zadbaj o pełne wykorzystanie *Design Thinking*, optymalną konstrukcję projektu i idealne warunki wdrożenia. W wybranych przypadkach, gdy pozostałe dwa warunki są zapewnione, możliwe jest zrezygnowanie z wykorzystania *Design Thinking*.

Interesująca jest komplementarność pełnego wykorzystania *Design Thinking* oraz optymalnej konstrukcji projektu. Pokazuje ona między innymi, że możemy zaprojektować interwencję w pełni zgodnie z założeniami *Design Thinking* i jednocześnie konstrukcja naszego projektu może nie być idealna (ElektroScaleUp).

¹⁹Warto w tym miejscu zaznaczyć, że gov_LAB należał do aktywności, których skuteczność była najwyższej oceniona przez pracowników PARP. Jednocześnie członkowie Zespołu ewaluacyjnego mieli pewne zastrzeżenia odnośnie skuteczności ze względu na brak pewności odnośnie trwałości efektów, w tym wdrożenia wypracowanych rozwiązań.

7. Wnioski i rekomendacje

Wniosek	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia
ANIMACJA NARODOWEGO SYSTEMU INNOWACJI			
<p>Wyniki badania ewaluacyjnego dają podstawy do wysokiej oceny skuteczności i użyteczności oferowanego w ramach projektu wsparcia. Jednocześnie oferta wsparcia - ze względu na profil działalności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości - jest kierowana przede wszystkim do obecnych lub potencjalnych przedsiębiorców. Chociaż wśród grup odbiorców, do których kierowana miała być oferta inno_LAB wskazani zostali naukowcy i studenci, żadna z dotychczas realizowanych aktywności nie objęła ich wsparciem. Oferta związana z animacją Narodowego Systemu Innowacji nie jest zaadresowana bezpośrednio do jednostek naukowych i przez to nie wykorzystuje potencjału tej grupy.</p>	<p>Rekomendacja 1: Z uwagi na następujące kwestie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) fakt, że jednostki naukowe nie są kluczowym bezpośrednim beneficjentem działań PARP oraz 2) bogactwo oferty kierowanej do jednostek naukowych z innych instytucji, <p>należy skoncentrować się przede wszystkim na koordynacji istniejących działań kierowanych do tych pomiotów oraz wzmocnić widoczność różnych form wsparcia (kierowanych przez różne podmioty tj. MNiSW, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, PARP) w tej grupie odbiorców.</p>	<p>Koordynacja wsparcia kierowanego do jednostek naukowych w obszarze komercjalizacji ich działalności i współpracy z biznesem wymaga silniejszej współpracy pomiędzy ministerstwami odpowiedzialnymi za poszczególne obszary oraz jednostkami odpowiedzialnymi za wdrażanie wsparcia np. PARP, NCBR. Konieczne jest horyzontalne podejście do problemu, zapewniające wypracowanie nowych i koordynację istniejących rozwiązań nie tylko na poziomie poszczególnych programów, ale całego systemu.</p>	<p>aktualna perspektywa finansowa</p>
	<p>Rekomendacja 2: W miejsce projektowania przez PARP aktywności skierowanych <i>stricte</i> do jednostek naukowych, zdecydowanie</p>	<p>Przedstawiciele konkretnych grup obecnych w jednostkach badawczych powinni być zapraszani do procesów</p>	<p>nowa perspektywa finansowa</p>

warto wzmocnić włączanie przedstawicieli konkretnych grup związanych z uczelniami (np. prorektorów ds. współpracy nauka-biznes, centra transferu technologii, inkubatory akademickie) do projektowania poszczególnych aktywności skierowanych do przedsiębiorców. Pozwoli to na zaprojektowanie działań, w których współpraca JN-biznes może być bardziej atrakcyjna dla JN jako uczestnika rynku, Należy także wspierać networking tych grup podczas działań animacyjnych (jako odbiorców działań animacyjnych a nie wyłącznie ekspertów w procesie projektowania aktywności).

projektowania (np. Design Thinking), aby ich perspektywa była również uwzględniona w nowej aktywności. Działania animacyjne powinny zostać zaprojektowane w sposób umożliwiający uwzględnienie w gronie odbiorców także naukowców, studentów oraz przedstawicieli CTT czy spółek celowych uczelni.

Rekomendacja 3: Aby nie powielać wsparcia kierowanego do jednostek naukowych przez inne organizacje, w ramach inno_LAB można podjąć działania wspierające mniej popularne obszary związane z komercyjną działalnością naukowców np. przedsiębiorczością akademicką lub wzbogaceniem oferty centrów transferu technologii. Warto podkreślić, że ukierunkowanie wsparcia na ten obszar, w którym działalność biznesowa jest mocniej zakorzeniona na uczelniach oraz współpraca z młodymi naukowcami może być

W wachlarzu nowych aktywności projektowanych w nowej perspektywie finansowej można uwzględnić te, skierowane bezpośrednio na aspekt biznesowy działalności naukowej.

nowa
perspektywa
finansowa

	<p>odpowiedzią na powszechnie identyfikowane wyzwania trudności współpracy na linii nauka – biznes (inne cele współpracy, odmienny charakter pracy).</p>		
<p>Planowane efekty działań realizowanych w ramach komponentu animacyjnego są osiąganym. Jednocześnie komponent animacyjny oferuje niewielkie wsparcie z zakresu bezpośredniego nawiązywania relacji między różnymi grupami NSI (np. przedsiębiorcami i jednostkami samorządowymi).</p>	<p>Rekomendacja 4: Wobec celu inno_LAB, którym jest silniejsza integracja różnych grup działających w obrębie NSI, należy dążyć do kierowania aktywności animacyjnych do jeszcze bardziej zróżnicowanej grupy odbiorców niż ma to miejsce w obecnych działaniach.</p>	<p>W nowych aktywnościach animacyjnych należy zwrócić jeszcze większą uwagę na możliwość zaangażowania kilku grup odbiorców w ramach wspólnych aktywności (np. samorządowców, przedsiębiorców, naukowców), aby dać im przestrzeń do budowania relacji i zrozumienia swoich interesów oraz kreowania nowych inicjatyw w ramach NSI.</p>	<p>nowa perspektywa finansowa</p>
	<p>Rekomendacja 5: Animacja poszczególnych grup NSI może być wspierana również przez konstruowanie pilotaży ukierunkowanych na współdziałanie ich przedstawicieli.</p>	<p>W ramach kolejnych pilotaży warto skupić większą uwagę na konstruowaniu działań bezpośrednio związanych z integracją poszczególnych grup interesariuszy np. poprzez włączenie tych grup już do prac koncepcyjnych ukierunkowanych na rozwiązanie problemu (w odróżnieniu od konsultowania z ich przedstawicielami już konkretnych planów pilotaży). Dobrym przykładem działania integrującego grupy NSI jest gov_TECH, który zakłada nawiązanie współpracy między startupami</p>	<p>nowa perspektywa finansowa</p>

<p>Beneficjenci działań cenią możliwość sieciowania i wymiany doświadczeń w obrębie podobnej kategorii podmiotów. W niektórych przypadkach, animacja w obrębie tych samych grup np. startupów, ale działających w orbicie różnych akceleratorów, miała ograniczony charakter. Podobna obserwacja dotyczy nawiązywania relacji startupów z podmiotami z kategorii małych i średnich firm.</p> <p>Część odbiorców aktywności to osoby fizyczne lub początkujące startupy, którym często brakuje kompetencji <i>networkingowych</i> by w pełni korzystać z możliwości oferowanych przez aktywności.</p>	<p>Rekomendacja 6: Należy zwrócić większą uwagę na aspekt animacyjny pilotaży i tam, gdzie to możliwe, wykorzystywać już stworzone warunki do pogłębiania integracji poszczególnych grup.</p> <p>Rekomendacja 7: W działaniach animacyjnych wskazana jest większa moderacja <i>networkingu</i> między uczestnikami spotkań z uwagi na maksymalizację potencjału spotkań.</p>	<p>a samorządami jako jeden z centralnych efektów wdrożenia.</p> <p>W już wdrażanych pilotażach należy umożliwić spotkania między beneficjentami i użytkownikami (np. między startupami z poszczególnych akceleratorów, startupami a firmami małymi i średnimi, uczestnikami aktywności a PARP czy MPiIT, akceleratorami). W nowych pilotażach należy traktować aspekt animacyjny jako jeden z celów każdej aktywności i w trakcie planowania rozwiązania mieć na uwadze zaprojektowanie konkretnych działań ukierunkowanych na realizację tego komponentu oraz wskaźników sukcesu (oraz sposobów pomiaru efektów).</p> <p>W ramach odbywających się spotkań należy zadbać o odpowiedni poziom moderacji i animacji uczestników, prowadzony przez profesjonalistów, aby każdy z użytkowników mógł jak najlepiej wykorzystać okoliczności do nawiązywania nowych relacji.</p>	<p>aktualna i nowa perspektywa finansowa</p> <p>aktualna perspektywa finansowa</p>
ZBIERANIE WIEDZY			

Na poziomie całego projektu oraz poszczególnych aktywności generowana jest ogromna wiedza dotycząca ich wdrożenia i skuteczności oraz uwarunkowań tych procesów. Wiedza ta bardzo często pozwala na bieżące usprawnianie realizowanych działań. Jest ona zbierana w dużej mierze poprzez bezpośrednie zaangażowanie poszczególnych osób odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie instrumentów. Bezpośrednia „bliskość” pilotowanego programu i kontakty z grantobiorcami oraz użytkownikami rozwiązań jest niezwykle cennym elementem, który pozwala zwiększać skuteczność danego wdrożenia. Jednocześnie, zachowanie kompletnego przepływu informacji zdobywanej w ten sposób udaje się osiągnąć jedynie w relatywnie niewielkich zespołach i przy ograniczonej liczbie pilotowanych rozwiązań (i ich beneficjentów).

Badania wskazują także, że istnieją pewne wyzwania wdrożeniowe, wewnątrzorganizacyjne, wynikające z

Rekomendacja 8: Sposób oceny skuteczności poszczególnych aktywności oraz konstruowania rekomendacji dotyczących ich wdrażania powinien być planowany w momencie projektowania całego instrumentu. Warto także pamiętać, że z uwagi na innowacyjny, czyli nieszablonowy charakter interwencji i wdrożenia, większe znaczenie niż zazwyczaj mają procesy związane z wewnętrzną ewaluacją i wymianą wiedzy między zespołami projektującymi/wdrażającymi/rozliczającymi. Warto również rozważyć pewne ramy ewaluacji na poziomie całego działania, które pozwolą na porównywanie skuteczności różnych form wsparcia, a także porównanie skuteczności sposobów wdrażania pilotaży (ilość zaangażowanych partnerów, sposoby konsultacji, poziom ambitności celów itd.). Pozwoliłoby to generować wiedzę o tych czynnikach implementacji, które w największym stopniu wspierają skuteczność wdrażania instrumentów.

Ewaluacja poszczególnych aktywności powinna prowadzić do konstruowania wniosków, które będą mogły być użyteczne również w innych kontekstach niż realizowane działanie. Już na początku wdrożenia powinno się wyznaczyć zespół odpowiedzialny za zaprojektowanie całej procedury oceny, zbieranie danych i ich analizę. Następnie, wskazane jest by takie wnioski były porównywane między poszczególnymi działaniami i omawiane, w sposób systematyczny, z zespołami zaangażowanymi w implementację i projektowanie rozwiązań. Taka integracja i wymiana wiedzy może następować poprzez organizowanie systematycznych (cyklicznych) spotkań międzyzespołowych na poziomie PARP, ale także na poziomie międzyinstytucjonalnym (z włączeniem przedstawicieli IZ POIR oraz przedstawicieli środowisk branżowych w przypadku programów kierowanych do określonych sektorów). Wskazane jest wypracowanie podstawowej dokumentacji tego procesu.

nowa
perspektywa
finansowa

<p>innowacyjnego charakteru projektu, które wymagają uwagi by organizacja mogła się bardziej efektywnie uczyć w tym wymiarze.</p>	<p>Rekomendacja 9: Warto w jeszcze większym stopniu oprzeć się na dowodach w procesie ewaluacji i oceny rozwiązań. Ewaluacja wewnętrzna aktywności powinna opierać się na usystematyzowanych metodach badawczych i prowadzić do popartych dowodami wniosków.</p> <p>Nowatorskim podejściem do tego zagadnienia w skali polskiej jest realizacja eksperymentów, pozwalających w najdoskonalszy sposób wnioskować o wpływie interwencji na osiągnięcie efektów. Jest to sposób czasochłonny i wymagający, ale warto rozważyć możliwości inno_LAB w tym zakresie. Niemniej jednak, nawet w przypadku rezygnacji z tego podejścia, należy zastąpić go metodami o maksymalnie najwyższym rygorze naukowości i dostosowaniu do celów, jakimi jest ocena skuteczności i użyteczności aktywności oraz zbudowanie rekomendacji dla jej skalowania.</p>	<p>W nowej perspektywie rekomenduje się zaplanowanie schematów badawczych opartych na zróżnicowanych metodach naukowych, zarówno tych o możliwie najwyższym rygorze (np. rozważenie schematów eksperymentalnych w stosunku do wybranej/wybranych aktywności, co byłoby unikatowe w skali Polski) jak i opartych na mniej rygorystycznych standardach. Można rozważyć zastosowanie schematów QCA czy wykorzystania podejścia kontrfaktycznego w odpowiednim do skali i potrzeb zakresie, ale także podejścia jakościowego, które może generować pogłębioną wiedzę i zrozumienie mechanizmów zmiany.</p>	<p>nowa perspektywa finansowa</p>
<p>Wskaźniki wybrane do monitorowania działania i poszczególnych aktywności są poprawne na poziomie produktowym. W takim przypadku możemy mówić o „dostarczeniu” rozwiązania do</p>	<p>Rekomendacja 10: W przypadku rozwiązań pilotażowych warto utrzymywać liczbę wskaźników, które wiążą się z rozliczaniem grantobiorców na minimalnym poziomie, ale</p>	<p>Liczba wskaźników o charakterze produktowym powinna być ograniczana do minimum – wskaźniki mają służyć przede wszystkim sprawdzeniu mechanizmu zmiany, a nie mobilizacji do</p>	<p>nowa perspektywa finansowa</p>

beneficjenta, ale ogranicza to możliwość oceny zakresu zmiany, która u niego zachodzi. Ocena skuteczności działania wymaga skwantyfikowania tej zmiany, zwłaszcza, że w ramach pilotowanych rozwiązań trzeba zakładać, że istnieją efekty niezaplanowane, zarówno pozytywne, jak i negatywne.

monitorować ich szerszy zakres, zwłaszcza na poziomie rezultatów.

osiągania założonych wartości wskaźników produktowych (np. kosztem określonych rezultatów). Jednocześnie, szereg wskaźników w zakresie rezultatów powinien być monitorowany w celu rozpoznania zmian na poziomie użytkowników końcowych. Ważne jest to, aby wskaźniki nie skrzywiły logiki interwencji poprzez dążenie grantobiorców do wywiązania się z nich pod rygorem określonych konsekwencji (czyli monitorowanie efektów a nie rozliczanie z rezultatów).

Rekomendacja 11: W ocenie innowacyjnych rozwiązań ważne jest przygotowanie się do monitorowania efektów, które – choć nie są przewidziane w oficjalnej teorii programu – to mogą się uwidocznic jako efekty niezamierzone wsparcia (pozytywne i negatywne). Pozwoli to wprowadzić wspomniane już wyżej ewentualne modyfikacje do programów wyskalowanych by minimalizować ryzyko efektów negatywnych oraz uchwycić pełny zakres korzystnych zmian wsparcia (np. poprzez proponowanie zakresu wskaźników rezultatu i oddziaływania).

Do oceny efektów instrumentów można zastosować ewaluację skupioną na kryterium użyteczności. W takim podejściu bada się wszystkie efekty, które nastąpiły w rezultacie wdrożenia działania, bez względu na to, czy zostały zaplanowane na etapie jego projektowania. Podejście to pozwoli na określenie „bilansu” efektów, czyli zidentyfikowanie rzeczywistego wpływu instrumentu na sytuację beneficjentów i porównanie zakresu efektów korzystnych i niekorzystnych. Na tej podstawie można:

nowa
perspektywa
finansowa

		<ol style="list-style-type: none"> 1. dokonać korekty programu dążąc do wyeliminowania ryzyka pojawiania się efektów negatywnych; 2. zarekomendować wskaźniki, które powinno się monitorować w wyskalowanym działaniu i oszacować ich wartości. 	
<p>Wiedza o przebiegu i efektach procesów projektowych opartych na <i>Design Thinking</i> jest bardzo cenna i potencjalnie inspirująca dla innych jednostek administracji publicznej. Jednocześnie, jest kumulowana w postaci raportów dotyczących poszczególnych projektów.</p>	<p>Rekomendacja 12: Dla umożliwienia innym organizacjom uczenia się na doświadczeniach projektowych inno_LAB ważnym byłoby zebranie wiedzy skumulowanej na podstawie przeprowadzonych procesów i przedstawienie jej w jednym zbiorczym opracowaniu, które będzie podsumowywało dobre praktyki i rekomendacje dla wykorzystywania tych narzędzi w przyszłości.</p>	<p>Wydaje się, że z uwagi na innowacyjność inno_LABu, bardzo cennym rozwiązaniem byłoby wypracowanie sposobu dzielenia się dobrymi praktykami z projektów, czy to poprzez publikacje krótkich <i>case'ów</i>, czy prezentacji podsumowujących doświadczenia.</p>	<p>aktualna perspektywa finansowa</p>
DESIGN THINKING			
<p>Pełne wykorzystanie <i>Design Thinking</i> w ramach projektowania aktywności sprzyjało wysokiej ocenie efektów ich pilotażowego wdrożenia. Jednocześnie nie było warunkiem niezbędnym uzyskania takiej oceny – w przypadku niektórych aktywności (Scale Up) nie</p>	<p>Rekomendacja 13: Domyślnie, warto stosować <i>Design Thinking</i> w pracach nad projektowaniem aktywności. Jednocześnie - w uzasadnionych przypadkach - można zrezygnować z tej praktyki.</p>	<p>Rekomenduje się przyjęcie metodyki <i>Design Thinking</i> jako „deafultowej” w przypadku konstrukcji nowych aktywności. Jej zastosowanie zostało dobrze ocenione przez pracowników PARP a ponadto – jak pokazują analizy – sprzyja powstawaniu aktywności o</p>	<p>aktualna perspektywa finansowa</p> <p>nowa perspektywa finansowa</p>

wykorzystano *Design Thinking* i osiągnięto wysokiej jakości efekty.

wysokiej skuteczności. Jednocześnie rekomenduje się odejście od tej metodyki w sytuacji, gdy:

1. Pracownicy PARP uznają, że zmiany w nowej wersji aktywności nie będą duże względem jej historycznych poprzedników i zmiany te mają charakter bardziej techniczny.
2. Zespół wdrażający nową wersję aktywności pozostaje w zasadzie niezmienny.
3. Istnieje konkretne oczekiwanie co do formy danej aktywności – np. oczekiwanie, iż dana aktywność będzie polegała na konkursie grantowym dla przedsiębiorców na działania B+R.

Proces *Design Thinking/Service Design* był rozpoczynany po podjęciu decyzji na temat realizacji danego instrumentu.

Rekomendacja 14: Warto rozważyć prowadzenie procesu wg tej metodyki w sposób bardziej otwarty - nie determinując narzędzia interwencji a skupiając się wyjściowo jedynie na celu (np. integracja zagranicznych startupów w polskim ekosystemie gospodarczym) co może lepiej wykorzystywać potencjał metody.

W sytuacjach, gdy projektowana jest całkowicie nowa aktywność, prowadzący proces powinni zostać poinformowani, iż zespół chciałby pracować w oparciu jedynie o cel aktywności i o określenie grup docelowych. Takie otwarte określenie wyzwania powinno być początkiem dla procesu projektowego.

nowa
perspektywa
finansowa

Część interesariuszy uznaje, iż zastosowanie *Design Thinking/Service*

Rekomendacja 15: W kolejnych procesach projektowych można rozważyć organizację

Należy uzgodnić wszelkie ograniczenia i ramy dla procesu projektowego z

nowa
perspektywa
finansowa

Design to proces, który musi trwać długo (np. 6 miesięcy). Tworzy to błędne przekonanie, że proces ten jest niezwykle czasochłonny i wymagający.

krótszych sprintów *Design Thinking* – dotyczy to projektowania aktywności dla których dysponujemy dużym zasobem danych (pochodzących np. z wdrażania dotychczasowych aktywności inno_LAB).

osobami prowadzącymi ten proces. I w sposób szczególny dążyć – w rozmowach z moderatorami – do ograniczenia ram czasowych działania (np. warto rozważyć organizację sprintów wyjazdowych, podczas których zespół pracuje intensywnie np. w trybie 2 dni + 2 dni z dwutygodniową przerwą pomiędzy wyjazdami). W ten sposób możliwa stanie się realizacja krótszych sprintów i ocena przez pracowników PARP, czy mają one sens i są adekwatne do realizowanych procesów projektowych.

Pozyskiwanie informacji zwrotnych w trakcie realizacji aktywności pozwala na reagowanie na bieżąco i ciągle dopasowywanie wdrożenia do wymogów i potrzeb użytkowników - podejście takie sprawdziło się szczególnie w przypadku Connect & Scale Up

Rekomendacja 16: Projektując aktywności warto pozostawić pewien zakres elastyczności, pozwalający dostosowywać pilotaż do bieżących potrzeb odbiorców. Aby to zrobić, konieczne jest zastosowanie narzędzia monitorującego opinie o sposobie wdrażania i trafności proponowanych rozwiązań. Wnioski z takiego procesu mogą zasilić rekomendacje do skalowania aktywności.

Projektując aktywności, warto uwzględnić w monitoringu narzędzia jakościowego pozyskiwania informacji o ich realizacji (w trakcie wdrożenia).

Rekomenduje się, by proces projektowania aktywności w oparciu o metodykę *Design Thinking* obejmował również stworzenie narzędzi do monitoringu aktywności już w trakcie wdrożenia – może to być np. prowadzenie wywiadów z poszczególnymi reprezentantami grup odbiorców na różnych etapach wdrożenia aktywności. Narzędzia powinny zostać wykonane we współpracy z moderującymi proces projektowania.

nowa
perspektywa
finansowa

Design Thinking jako metoda wykorzystywana do projektowania interwencji publicznych może nieść za sobą konkretne ryzyka. Mają one dwojaki charakter:

- skupiony na negatywnych procesach grupowych, jakie mogą zaistnieć podczas pracy warsztatowej, wynikających ze struktury grupy oraz pozycji jej poszczególnych członków;
- związane z celami planowanych interwencji, wychodzącymi poza zaspokojenie potrzeb beneficjentów, a skupiających się na kwestiach społecznych czy gospodarczych (szczególnie, kiedy interes beneficjentów nie idzie z nimi bezpośrednio w parze)

Rekomendacja 17: Stosując metodę Design Thinking do projektowania interwencji publicznych należy stosować szeroki wachlarz metod pracy warsztatowej, minimalizujący ryzyko zaistnienia szkodliwych zjawisk grupowych. Wskazaniem jest, aby w procesach projektowych udział brali reprezentanci różnych grup interesów, których dotyczy tematyczny obszar interwencji. Kluczowym jest trafne zdefiniowanie obszaru działań oraz celów procesu projektowego. Efekty projektowania powinny być krytycznie oceniane w kontekście szerszych celów interwencji.

W kolejnych procesach inno_LAB oraz wykorzystując metodę Design Thinking poza projektem należy kontynuować współpracę z profesjonalnymi trenerami, mającymi doświadczenie w prowadzeniu tego typu procesów. Wskazane są również dalsze szkolenia pracowników instytucji z korzystania z tych metod. Przed decyzją o stosowaniu metod projektowych w planowanej interwencji należy ocenić ich stosowność oraz jasno zaznaczyć cele, jakie się przed nimi stawia.

nowa i obecna
perspektywa
finansowa

Conclusion	Recommendation	Method of implementation	Implementation date
ANIMATION OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM (NIS)			
<p>High assessment of effectiveness and usefulness offered within the support project was established on the basis of results of an evaluation study. However, due to the profile of Polish Agency for Enterprise Development activity, the support offer is addressed notably to the current or prospective entrepreneurs. Although inno_LAB offer was to address the recipient groups which included scientists and students, none of the hitherto implemented activities has provided them with support. Offer related to National Innovation System animation is not addressed directly to scientific centers, therefore it does not use the potential of that group.</p>	<p>Recommendation no. 1: Due to the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) the fact that scientific centers are not the direct key beneficiary of the activities of the Polish Agency for Enterprise Development and 2) the extensive offer addressed to scientific centers by other institutions, <p>attention should be primarily drawn to coordination of the existing activities addressed to these entities and visibility of different forms of support (offered by different entities, i.e. the Ministry of Science and Higher Education, the National Center for Research and Development, Polish Agency for Enterprise Development) in this group of recipients should be enhanced.</p>	<p>Coordination of support addressed to scientific centers in the area of commercialization of their activities and collaboration with the world of business requires closer cooperation between ministries responsible for separate areas and units responsible for implementing the support, e.g. the Polish Agency for Enterprise Development, the National Center for Research and Development. A horizontal approach to the problem is necessary, since that will ensure development of new solutions and coordination of existing ones not only regarding individual programs, but also the entire system.</p>	<p>current financial perspective</p>
	<p>Recommendation no. 2: Instead of activities designed by the Polish Agency for Enterprise Development strictly for scientific centers, it is definitely worth it to enhance inclusion of representatives of specific groups connected with universities (e.g. vice-presidents for cooperation</p>	<p>Representatives of specific groups in research centers should be invited to participate in design processes (e.g. Design Thinking) in order to have their view considered during the new activity. Animation actions should be designed in a manner which enables including scientists,</p>	<p>new financial perspective</p>

between science and business, technology transfer centers, academic incubators) into designing individual activities addressed to entrepreneurs. That will enable designing actions aiming to make cooperation between scientific centers and the world of business more attractive for those scientific centers as market participants. Networking of those groups should also be supported in animation activities (as recipients of animation actions and not only experts in the process of designing those actions).

students and representatives of technology transfer centers, i.e. SPVs of universities, in the group of recipients.

Recommendation no. 3: It is possible to undertake actions aiming at supporting less popular areas related to commercial activity of scientists, e.g. academic entrepreneurship or enriching the technology transfer centers offer in order to avoid duplicating support provided to scientific centers by other organizations. It is worth emphasizing that focusing support within the area where business activities are strongly rooted at universities as well as cooperating with young scientists can be the answer to the commonly recognized challenge of difficult cooperation between science and business (different cooperation objectives, distinct nature of work).

Actions addressed directly to the business aspect of scientific activities can be also included in the range of latest designed activities within the new financial perspective.

new financial perspective

<p>It is possible to achieve planned effects of actions implemented within the animation component. However, the animation component offers minor support within the scope of establishing relations between different groups within the NIS (e.g. entrepreneurs and self-government units).</p>	<p>Recommendation no. 4: With regard to goal of inno_LAB, which is stronger integration of different groups acting within the NIS, animation activities should be addressed to an even more diversified group of recipients than currently.</p>	<p>In new animation activities, more attention should be drawn to the possibility of engaging several recipients groups within joint activities (e.g. local government officials, entrepreneurs, scientists), in order to provide a space for establishing relations and understand their interests as well as create new initiatives within the NIS.</p>	<p>new financial perspective</p>
	<p>Recommendation no. 5: Animation of separate groups within the NIS may be supported also by constructing pilot activities focusing on cooperation among their representatives.</p>	<p>More attention should be drawn to developing actions connected with integration of individual groups of stakeholders within subsequent pilot activities, e.g. by including these groups as soon as during concept stage of the works aimed at problem-solving (contrary to consultation with representatives of specific plans of pilot activities). gov_TECH can serve as a good example of an action integrating groups within the NIS, which assumes establishing cooperation between startups and self-governments as one of the main effects of implementation.</p>	<p>new financial perspective</p>
<p>Beneficiaries of the actions appreciate the possibility of networking and exchange of experiences within a similar category of entities. In certain cases, animation within the same groups, e.g. startups, but operating within the range of different accelerators had a limited nature. A similar</p>	<p>Recommendation no. 6: More attention should be drawn to the animation aspect of pilot activities. Moreover, existing conditions which enhance integration of individual groups should be used wherever possible.</p>	<p>There should be a possibility of meetings between beneficiaries and users at the stage of pilot activities (e.g. between startups and individual accelerators, startups and small and medium businesses, participants of activities and the Polish Agency for Enterprise</p>	<p>current and new financial perspective</p>

observation concerned establishing relations between startups and entities from the category of small and medium businesses.

Some recipients of the activities include natural persons or new startups who often lack networking competences which could be used to fully exploit offered opportunities.

Development or the Ministry of Business and Technology (MPiT), accelerators). Animation aspect should be regarded as one of the objectives of each action in new pilot activities. During development of the solution, attention should be drawn to designing specific actions focusing on the fulfilment of this component and success factors (and the methods of measuring effects).

Recommendation no. 7: Stronger moderation of networking among participants of meetings is recommended in animation activities to maximize the potential of these meetings.

It shall be ensured that the level of moderation and animation of participants is adequate and maintained by the experts. Each participant shall use the circumstances to establish new relations to the maximum possible extent.

current financial perspective

GATHERING KNOWLEDGE

Extensive knowledge concerning implementation and efficiency as well as conditions for these processes is generated within the framework of entire project and separate activities. It's often the case that this knowledge enables improving implemented actions on an ongoing basis. To a large extent, it is gathered through direct involvement of individual people responsible for designing and implementing instruments. Remaining in the direct 'vicinity' of a piloted program and maintaining contacts with recipients

Recommendation no. 8: Method of evaluating the efficiency of individual activities and constructing recommendations concerning their implementation should be planned at the time of designing the entire instrument. It is also worth remembering that due to the innovative nature of the intervention and implementation, processes connected with internal evaluation and exchange of knowledge among design/implementation/settlement teams are more important than usual. Certain

Evaluation of individual activities should lead to formulating conclusions which could be useful also in other contexts than the implemented activity. A team responsible for designing the entire evaluation procedure, gathering data and analyzing them shall be designated as soon as the implementation starts. Then, such conclusions should be compared in between separate activities and discussed in a timely manner with teams involved in implementation and design of solutions. Such integration and exchange of

new financial perspective

of grants and solution users is an extremely valuable element, which enables increasing efficiency of a specific implementation. Nevertheless, maintaining a complete flow of information obtained in this manner can be only achieved in relatively small teams and with a limited number of piloted solutions (and their beneficiaries).

Research also indicates that there are certain implementation challenges within the organization, arising out of innovative nature of a project, which require caution in order for the organization to learn more efficiently in this respect.

evaluation frames on the level of the entire activity which will enable comparing the efficiency of different forms of support and of the methods of pilot activities implementation (number of involved partners, consultation methods, level of objectives ambition, etc.) are also worth considering. That would enable generating knowledge about those implementation factors which are the most effective in supporting the efficiency of instruments implementation.

Recommendation no. 9: In the process of evaluation and assessment of solutions, it is worth to put more emphasis on evidence. Internal evaluation of activities should be based on systematized research methods and lead to conclusions supported with evidence.

A novel approach to this issue on the scale of Poland is conducting experiments which enable drawing conclusions on the influence of a given intervention on the achievement of objectives. It is a time-consuming and demanding method, but the capacity of inno_LAB in this respect is worth considering. However, even if this approach is not used, it should be replaced with methods having the highest possible scientific rigor and degree of matching the

knowledge can take place by organizing systematic (periodic) cross-team meetings on the level of the Polish Agency for Enterprise Development and also on the inter-institutional level (including representatives of the Managing Authority of the Smart Growth Operational Program and representatives of industries in the case of programs addressed to specific sectors). Preparation of basic documentation for this process is advisable.

In the new perspective, planning of research schemes based on varied scientific methods, both those with the highest possible rigor (e.g. consideration of experimental schemes for the selected activity/activities, which would be unique in Poland) and those based on less strict standards, is recommended. The use of QCA schemes or the contrafactual approach to the degree appropriate to the scale and needs, but also the quality approach which may result in deepening knowledge and understanding of change mechanisms can be considered.

new financial perspective

objectives, which is the evaluation of effectiveness and usefulness of the activity and creating recommendations for its calibration.

Indicators selected for monitoring the action and individual activities are correct on the product level. In such case we are dealing with 'delivering' the solution to the beneficiary. However, it limits the possibility of evaluating the range of the change occurring for the beneficiary. Evaluation of effectiveness of the activity requires quantification of this change, especially that it shall be assumed within the piloted solutions that unplanned effects exist – both positive and negative.

Recommendation no. 10: For pilot solutions, it is worth to maintain the number of indicators related to settling grant beneficiaries at a minimum level, while monitoring their wider scope, especially regarding results.

The number of product indicators should be limited to the minimum – indicators are to serve primarily the purpose of verifying the change mechanism, not achieving assumed values of product indicators (at the cost of specific results). Nevertheless, a number of indicators related to results should be monitored in order to recognize changes upon end users. What is important is that indicators should not blur the logic of intervention through efforts of grant beneficiaries aimed at meeting the objectives under the pain of specific consequences (i.e. monitoring of effects and not settling the results).

new financial perspective

Recommendation no. 11: In evaluation of innovative solutions, it is important to prepare oneself for monitoring of effects which – even though they have not been included in the official theory of the program – may appear as unplanned effects of support (positive and negative). This will enable introducing the above-mentioned possible modification to programs calibrated to minimize the risk of negative effects and capture the full scope of positive changes of support (e.g.

Evaluation focusing on the usefulness criterion can be used to evaluate effects of instruments. In such approach, all effects occurring as a result of implementation of a given activity are studied, regardless of whether they were planned on the stage of its designing. This approach will enable determining the 'balance' of effects, i.e. identifying the real impact of the instrument on the situation of beneficiaries and comparing the scope of

new financial perspective

through proposing the scope of result and impact indicators).

favorable and unfavorable effects. Based on this, the following can be done:

1. program revision striving to eliminate the risk of appearance of negative effects;
2. recommendation of indicators which should be monitored in a calibrated action and assessment of their value.

Knowledge on the course and effects of project processes based on Design Thinking is highly valuable and potentially inspiring for other public administration units. At the same time, it is collected in the form of reports on specific projects.

Recommendation no. 12: In order to facilitate learning from inno_LAB's project experiences to other organizations, it would be important to gather the collected knowledge based on conducted processes and to present it in one collective study which would summarize good practices and recommendations for future use of these tools.

It seems that due to inno_LAB's innovative nature, developing a method of sharing good project practices by publishing short cases or by presentations summarizing experiences would constitute a valuable solution.

current financial perspective

DESIGN THINKING

Full use of Design Thinking in designing activities favored a high evaluation of their pilot implementation effects. However, it was the condition necessary for obtaining such an evaluation – some activities (Scale Up) Design Thinking was not used and it was still manageable to achieve high-quality effects.

Recommendation no. 13: Design Thinking is implicitly worth using in activity design works. However, there are some cases where this practice cannot be used.

Adopting the Design Thinking methodology is recommended as 'default' methodology while constructing new activities. Its use was well evaluated by employees of the Polish Agency for Enterprise Development, and additionally – according to analysis – it favors the creation of highly effective activities. However, it is recommended that this

current financial perspective

new financial perspective

		<p>methodology should not be used in the following cases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Employees of the Polish Agency of Enterprise Development establish that changes in the new version of the activity shall not be considerable in relation to its historical predecessors and those changes are of a more technical manner. 2. The team implementing a new version of the activity remains practically unchanged. 3. There is a specific expectation regarding the form of a given activity, e.g. a specific activity shall consist in a grant competition for entrepreneurs for R&D activities. 	
<p>Design Thinking/Service Design process was launched after a decision on the implementation of a given instrument.</p>	<p>Recommendation no. 14: It is worth considering whether the manner of conducting the process according to this methodology should be more open – not determining intervention tools and focusing initially only on the objective (e.g. integration of foreign startups into the Polish economic ecosystem), which can enable making a better use of the potential of this method.</p>	<p>When a completely new activity is designed, people in charge of the process should be informed that the team would like to work only on the basis of the objective of the activity and defining target groups. Openly defining the challenge should be the start of the design process.</p>	<p>new financial perspective</p>
<p>Some stakeholders claim that the use of Design Thinking/Service Design is a process of long duration (e.g. 6 months). It</p>	<p>Recommendation no. 15: In subsequent design processes, organization of shorter Design Thinking sprints can be considered – it concerns designing activities with a large amount of data at our disposal (e.g.</p>	<p>All limitations and frameworks for the design process should be agreed with people in charge of this process. In talks with moderators, limitations of time frames should be especially aimed at</p>	<p>new financial perspective</p>

<p>creates a wrong belief that this process is very time-consuming and demanding.</p>	<p>from implementation of the current inno_LAB activities).</p>	<p>(organization of off-site sprints should be considered, while team works intensively for example in the following mode: 2 days + 2 days with a two-week break between travels). Therefore, it will be possible to conduct shorter sprints and employees of the Polish Agency for Enterprise Development will be able to evaluate the content and suitability to the implemented project processes.</p>	
<p>Obtaining feedback during the implementation of activity enables reacting on an ongoing basis and constantly adapting the implementation to user requirements and needs – this approach has proven effective, especially in the case of Connect & Scale Up.</p>	<p>Recommendation no. 16: While designing activities, it is worth to leave a certain margin of flexibility, enabling adapting the pilot activity to current needs of recipients. For this purpose, it is necessary to use a tool for monitoring opinions about the implementation method and accuracy of proposed solutions. Conclusions from this process may support recommendations to calibrate activities.</p> <p>When designing activities, it is worth including tools for obtaining information on the quality of their implementation in monitoring (during implementation).</p>	<p>It is recommended that the activity design process based on the Design Thinking methodology should also include development of tools for activity monitoring at the stage of implementation. Interviews with individual representative of groups of recipients on different stages of implementation of the activity could serve as an example. These tools should be developed in collaboration with moderators of the design process.</p>	<p>new financial perspective</p>
<p>Design Thinking as a method for designing public interventions might bring risks of two kinds:</p> <ul style="list-style-type: none"> - negative group processes, which might occur during workshops (due to group 	<p>Recommendation no. 17: While using Design Thinking for designing public intervention it is necessary to use wide range of workshops methods, minimalizing risks of negative group processes. It should be ensured that representatives of different stakeholders take part in the</p>	<p>In next inno_LAB activities and in other projects using Design Thinking it is worth to continue cooperation with professional moderators, who have experience in this type of projects. The internal training of employees should also be continued. Before deciding on using Design Thinking</p>	<p>current and new financial perspective</p>

structure or position of particular participants);

- connected with goals of designed intervention, which go beyond needs of beneficiaries and which focus on social and economic matters.

process. The key factor is to properly define the range of activities and goals of designing process.

for particular project, it should be assessed in the context of goals and characteristics of intervention.
