



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ewaluacja mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej

Spis treści

Wykaz skrótów	3
I. WPROWADZENIE	4
I.1. Ogólna koncepcja ewaluacji	4
I.2. Podstawowe pojęcia	5
I.3. Słabości ekosystemu startupowego w Polsce	15
I.4. Odbiorcy ewaluacji	24
II. ZAŁOŻENIA BADANIA EWALUACYJNEGO	26
II.1. Cele badania ewaluacyjnego	26
II.2. Logika interwencji	26
II.3. Kryteria ewaluacyjne	27
II.4. Zakres badania ewaluacyjnego	28
II.5. Pytania badawcze	31
II.6. Opracowanie rekomendacji	34
II.7. Procedura badawcza	36
II.8. Tabela technik badawczych	37
III. METODYKA BADANIA EWALUACYJNEGO	38
III.1. Wywiady pogłębione z IZ i IP w zakresie projektowania interwencji w perspektywie 2014-2020 i 2021-2027	38
III.2. Analiza przepływów Beneficjentów wspartych w perspektywie 2014-2020	39
III.3. Analiza przeżywalności startupów wspartych w perspektywie 2014-2020	41
III.4. Wywiady pogłębione z przedstawicielami akceleratorów i inkubatorów wspartych w perspektywie 2014-2020	42
III.5. Analiza efektów funkcjonowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020	43
III.6. Analiza SWOT ekosystemu startupowego w Polsce, z uwzględnieniem specyfiki Polski Wschodniej	44
III.7. Studia przypadku dla Funkcjonalnych Obszarów Miejskich Polski Wschodniej	46
III.8. Odtworzenie teorii interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i Polsce Wschodniej w perspektywie 2021-2027	47



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



III.9. Badanie ankietowe z przedstawicielami startupów wspartych w perspektywie 2021-2027 ...	48
III.10. Badanie jakościowe z przedstawicielami ekosystemu startupowego.....	49
III.11. Benchmark rozwiązań zagranicznych	51
III.12. Konsultacje eksperckie	52
III.13. Warsztaty strategiczne	53
IV. PRODUKTY BADANIA EWALUACYJNEGO.....	54
IV.1. Raport metodyczny	54
IV.2. Raport top line w formie prezentacji	54
IV.3. Raport końcowy dla ekosystemu startupowego w Polsce.....	54
IV.4. Raport końcowy dla ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej.....	55
IV.5. Prezentacje wniosków i rekomendacji z badania	56



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wykaz skrótów

BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego
FENG	Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021-2027
FEPW	Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027
FNP	Fundacja na rzecz Nauki Polskiej
FOM	Funkcjonalny Obszar Miejski
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
IP	Instytucje Pośredniczące
IZ	Instytucja Zarządzająca (danym programem unijnym)
NCBR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PFR	Polski Fundusz Rozwoju
PFRV	PFR Ventures
POIG	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013
POIR	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020
POPW	Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020
PSIK	Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych
RPO	Regionalny Program operacyjny 2014-2020



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



I. WPROWADZENIE

I.1. Ogólna koncepcja ewaluacji

Wspieranie powstawania nowych przedsiębiorstw (w tym startupów innowacyjnych, technologicznych) i budowa związanego z nimi ekosystemu w Polsce (szeroko pojętych struktur wsparcia, sieciowania, umiędzynarodowienia) było wdrażane od początku perspektywy finansowej 2007-2013 (w ramach POIG) i 2014-2020 (w ramach POIR i POPW) i jest kontynuowane w perspektywie finansowej 2021-2027 (w tym ramach FEPW, FENG oraz programów regionalnych). Wsparcie to angażuje wiele organizacji (PARP, Platformy Startowe, w tym samorządy regionalne i IOB, Polski Fundusz Rozwoju / PFR Ventures Sp. z o.o. i Bank Gospodarstwa Krajowego, fundusze kapitałowe skupione w PSIK, korporacje angażowane do programów akceleryacyjnych, itp.) i osób (aniołowie biznesu, mentorzy i doradcy biznesowi, przedsiębiorcy-startupowcy, opiekunowie) oraz oferuje różne formy pomocy (finansowanie dotacyjne, kapitałowe; usługi doradcze, lokalowe/landingowe, informacyjne, networkingowe, inne), w tym projekty pilotażowe i pozakonkursowe.

Podczas programowania perspektywy finansowej 2014-2020, zwrócono uwagę na liczne problemy i słabości polskich startupów oraz ich otoczenia. W odpowiedzi na te problemy, w programach takich jak POIR i POPW zaplanowano szereg działań mających na celu wzmacnianie zarówno startupów, jak i ich otoczenia - tzw. ekosystemu startupowego.

W obecnej perspektywie (2021-2027) również doceniono znaczenie startupów oraz ich wkład do gospodarki. Zrodziło to potrzebę pozyskania zwrotnych i wartościujących informacji o całościowym wsparciu dla startupów w Polsce, z uwzględnieniem specyfiki makroregionu Polski Wschodniej. Takie informacje powinny pozwolić na ocenę wpływu tego wsparcia na startupy i rozwój ekosystemu startupowego w Polsce, z uwzględnieniem Polski Wschodniej jako obszaru cechującego się własną specyfiką i odmiennymi wyzwaniami.

W ramach niniejszego zamówienia, Wykonawca dokona ewaluacji ogółu mechanizmów wsparcia kierowanych do ekosystemu startupowego na przestrzeni dwóch perspektyw finansowych. Ponieważ jest to ewaluacja programów POIR, POPW, FENG i FEPW, badanie zostanie skoncentrowane na nich – i to zasadniczo dla tych programów przygotowane zostaną rekomendacje. Programy regionalne oraz inne programy na rzecz startupów realizowane w Polsce, zostaną uwzględnione tylko jako dodatkowe elementy interwencji i będą analizowane w kontekście ich komplementarności z przedmiotowymi programami. W ewaluacji zastosowane zostanie tzw. podejście terytorialne, co oznacza że ewaluacja dotyczyć będzie całej Polski oraz makroregionu Polski Wschodniej, jako obszaru o unikatowej strukturze gospodarczej, generującego odmienne wyzwania dla instrumentów wspierania rozpoczęcia przedsiębiorczości.

Pierwszym zadaniem Wykonawcy będzie określenie, w jaki sposób wsparcie z lat 2014-2020 (oferowane w ramach różnych programów) przekształciło ekosystem startupowy w Polsce i w Polsce Wschodniej. Pozwoli to na diagnozę obecnego stanu ekosystemu startupowego i wyzwań, które przed nim stoją. Następnie Wykonawca dokona oceny mechanizmów interwencji zaplanowanych w programach z perspektywy 2021-2027 oraz (w miarę możliwości) wstępnej oceny ich efektów –



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



oddzielnie dla wymiarów terytorialnych Polski (cały kraj) i Polski Wschodniej (wybrany makroregion). W rezultacie możliwe będzie zaprojektowanie ewentualnych zmian strategicznych (kierunkowych, strukturalnych) i korekt (operacyjnych) mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego, tak aby programy FENG i FEPW skuteczniej odpowiadały na wyzwania ekosystemu startupowego i osiągnęły większą synergię między sobą oraz z innymi programami.

Podsumowując, ewaluacja będzie:

- 1) Poddawać analizie mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego, na które składać będą się interwencje wyodrębnione z: działań/ poddziałań/ grup konkursów/ schematów wsparcia w ramach konkursów różnych programów z kluczową rolą POIR, POPW, FENG i FEPW;
- 2) Podchodzić do mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego terytorialnie, tj. określać oddziaływanie mechanizmów na obszarze całej Polski oraz w makroregionie Polski Wschodniej – jako części kraju, która cechuje się własną specyfiką gospodarczą i wyzwaniami ekosystemu startupowego;
- 3) Wychodzić od analizy mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020 (ocena ex-post mechanizmów) do oceny zaprojektowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 (ocena on-going mechanizmów), co pozwoli na ocenę, na ile mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego ewoluują i odpowiadają na bieżące potrzeby;
- 4) Identyfikować efektywne mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego i wartość dodaną pomocy, jak również bariery systemowe i słabsze strony mechanizmów;
- 5) Rekomendować zmiany strategiczne (kierunkowe, strukturalne) i korekty (operacyjne) mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego: (i) w ramach FENG i FEPW w Polsce dla obecnej perspektywy (2021-2027), (i) w ramach następcy FEPW w Polsce Wschodniej dla perspektywy (2028-2034).

I.2. Podstawowe pojęcia

Mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego

Wspieranie rozwoju startupów zasadniczo opiera się na trzech ogólnych założeniach. Po pierwsze, należy dopuścić ryzyko niepowodzenia części wspieranych projektów (w tym ich negatywnej weryfikacji rynkowej). Po drugie, pozytywne efekty związane z wdrażaniem wspieranych projektów mogą być znacząco odsunięte w czasie (są powiązane ze skalowaniem biznesu, w tym rozwojem procesów, produktów, zdobywaniem klientów/rynków, itp.). Po trzecie zapewnienie oferty różnego typu usług i finansowania, jak również promocji idei startupingu wśród obywateli (w szczególności osób względnie młodych, rozważających prowadzenie działalności gospodarczej), stanowić powinno podstawową rolę państwa, tworzącego warunki dla rozwoju przedsiębiorczości.

Przedmiotem niniejszej ewaluacji będą mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego, obejmujące: POIR, POPW, FENG, FEPW, programy regionalne, działania BGK, PFR SA, PFR Ventures, Invest EU, itp. Mechanizmy wsparcia zostaną wyodrębnione terytorialnie: dla ekosystemu startupowego Polski oraz Polski Wschodniej.



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wsparcie w ramach przedmiotowych programów jest rozproszone w licznych działaniach, poddziałaniach, grupach konkursów oraz projektach niekonkursyjnych (poza konkursowych). Ponadto, część tych instrumentów wsparcia kierowanych jest do szerszego grona odbiorców (na przykład do ogółu MŚP). W konsekwencji istnieje potrzeba zdefiniowania „mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego” i analitycznego odseparowania ich od innych interwencji.

Na potrzeby niniejszej ewaluacji mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego rozumie się jako interwencje nakierowane na wsparcie ekosystemu startupowego, na które składają się: (i) działania, (ii) poddziałania, (iii) grupy konkursów, (iv) schematy wsparcia w ramach konkursów. Aby daną interwencję uznać za mechanizm wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego musi ona:

- być kierowana do grupy docelowej nowo powstałych przedsiębiorstw typu startup lub pomysłodawców (twórców startupów) lub szerzej do obszaru docelowego – ekosystemu startupowego;
- zakładać określony model przyczynowo-skutkowy (teorię zmiany), w której wychodząc od potrzeb i problemów grupy / obszaru docelowego, uwzględniając zastosowanie określonego zestawu zachęt finansowych i pozafinansowych (bodźców/interwencji), planuje się uzyskać zakładaną zmianę w tej grupie / obszarze;
- oddziaływać szerzej - prowadzić do korzystnych zmian społeczno-gospodarczych wykraczających poza bezpośrednią grupę docelową / obszar docelowy (np. wzrostu przedsiębiorczości, innowacyjności, produktywności, konkurencyjności w gospodarce narodowej).

Zadanie ewaluacyjne

Wyodrębnienie spójnych interwencji w postaci mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego z różnorodnych programów, stanowić będzie jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

Definicja startupu

Zdefiniowanie pojęcia startupu jest niezwykle ważne dla niniejszej ewaluacji, ponieważ określa jej zakres podmiotowy. Najbardziej popularną definicją jest ta stworzona przez E. Riesa. Według niego startup to przedsięwzięcie zaprojektowane do tworzenia nowych produktów lub usług w warunkach dużej niepewności¹. Rozwijając swoją definicję, jej autor stwierdził, że siła startupu zależy od ludzi, którzy go tworzą. Dzieje się tak, ponieważ startupy najczęściej oferują tylko jeden produkt lub usługę. W konsekwencji startupy podatne są na zaburzenia ciągłości. Ich sprzedaż innym zespołom powoduje, że pomimo zachowania produktów i kontraktów, zmiany w zasobach ludzkich nieodwracalnie zmieniają charakter startupu lub prowadzą do włączenia w większe struktury gospodarcze (przejęcia).

¹ Ries E., Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek, Onepress, Gliwice 2022



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



P. Graham określa startup jako przedsiębiorstwo stworzone do szybkiego rozwoju poprzez skalowanie produktów na dużym rynku². Wzbogaca to definicję startupów o komponent skalowalności.

S. Blank określa startup jako tymczasową organizację, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. Podkreśla przy tym, że startup nie jest małą wersją dużej firmy. Nie ma również znaczenia, czy jest to zarejestrowany podmiot gospodarczy, czy jedynie nieformalna grupa³.

Z kolei według inicjatywy European Startup Network, startup to firma, która musi: (i) być młodsza niż dziesięć lat, (ii) posiadać innowacyjny produkt i/lub usługę, (iii) posiadać innowacyjny model biznesowy, (iv) dążyć do zwiększenia skali działalności⁴.

Korzystając z powyższych definicji, można wymienić cztery wyróżniki startupów: (i) młody wiek, jaki upłynął od rejestracji działalności (na ogół 5-10 lat), (ii) wprowadzanie na rynek jednego innowacyjnego produktu lub usługi, (iii) niepewność spowodowana brakiem wypracowanego modelu biznesowego, (iv) skalowalność, czyli potencjał do szybkiego przyrostu klientów i obrotów. Tak rozumiane startupy są niezwykle istotne dla gospodarki, ponieważ: (i) wprowadzają innowacje, które mogą powstawać i rozwijać się bardziej dynamicznie niż w innych firmach (co jednocześnie stymuluje ich otoczenie konkurencyjne w kierunku innowacji), (ii) zapewniają liczne miejsca pracy dla indywidualistów i liderów⁵, co prowadzi do realokacji zasobów ludzkich w gospodarce (niekoniecznie prowadzącej do wyższej produktywności, czy zwiększenia wartości dodanej w gospodarce narodowej czy branży).

Zadanie ewaluacyjne

Operacyjne zdefiniowanie startupu, które pozwoli na wyodrębnienie startupów spośród pozostałych beneficjentów przedmiotowych programów, stanowić będzie jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

Pożądany profil startupu

Określenie profilu startupów, które powinny otrzymać wsparcie stanowi podstawę do zaprojektowania systemu wyboru projektów, premiującego dobrze rokujące przedsięwzięcia. Pytaniem otwartym pozostaje to, jak należy definiować dobrze rokujące startupy. Można przykładowo brać pod uwagę: (i) wielkość wejścia kapitałowego, (ii) profil działalności, (iii) poziom innowacyjności pomysłu, (iv) poziom gotowości technologicznej, (v) potencjalny pozytywny wpływ działalności startupu na gospodarkę i społeczeństwo.

² Graham, P. *Startup = growth*, 2012, <http://paulgraham.com/growth.html>

³ Blank S., What's A Startup? First Principles, styczeń 2010 [<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>]

⁴ European Startup Network, European startup monitor 2019/2020, s. 4

⁵ Majewski, M., Startupy i ich ekosystem. [w:] Kuźmińska-Haberla A., Bobowski S. (red.), Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia (s. 13-33), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 16



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



W zakresie pożądanego profilu działalności, eksperci z Taylor Economics uznali za rokujące te startupy, które generowały największą wartość dodaną (dla gospodarki i społeczeństwa) w relacji do zaangażowanych środków publicznych. Takich podmiotów dopatrywali się w startupach technologicznych, wywodzących się z sektora jednostek naukowych⁶. Eksperci z Deloitte zawęzili tę grupę do startupów opartych na technologiach materiałowych (biologii, chemii, fizyce). Wdrożenie ich produktów wymaga jednak wiedzy, zaplecza laboratoryjnego, działań badawczo-rozwojowych oraz umiejętności przełożenia wyników badań na komercyjne zastosowanie w produktach/ usługach rynkowych⁷. Z kolei eksperci z Banku Światowego, w najnowszej publikacji zawierającej zalecenia dla Rumunii, odeszli od oceny cech startupów, koncentrując się na ekosystemie ich wsparcia. Podkreślali przede wszystkim rolę: (i) silnego ekosystemu startupowego i towarzyszących mu czynników (kapitał społeczny i regulacje)⁸, (ii) wsparcia merytorycznego (w zakresie planowania i strategii)⁹ oraz (iii) odpowiednio wczesnego i dużego finansowania¹⁰.

Zadanie ewaluacyjne

Określenie pożądanego profilu startupów z punktu widzenia celów mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego oraz potrzeb gospodarki i społeczeństwa, będzie stanowiło jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

W ramach niniejszej ewaluacji, zidentyfikowanie startupów i systemu jego wsparcia instytucjonalnego pod kątem pożądanego profilu cech, musi zostać zrealizowane w oparciu o: (i) wiedzę o konkretnych startupach (beneficjentach pomocy z perspektywy 2014-2020), (ii) wiedzę ekspercką oraz literaturową, która pozwoli na wybór cech poświadczonych z punktu widzenia współczesnych wyzwań.

Kryteria sukcesu startupu

Mechanizmy wsparcia powinny pozwalać zarówno na powstawanie nowych startupów (faza inkubacja pomysłów / preseed, zasiewu), jak i sprzyjać osiąganiu sukcesu przez przynajmniej część z nich (faza wzrostu, skalowania, dojrzałości). Z punktu widzenia programowania wsparcia, przydatne będzie ustalenie kryteriów tego sukcesu. Być może dotychczasowe cele stawiane przed mechanizmami wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego rozciągają się z efektami oczekiwanymi przez rynek lub prowadzą do niepożądanych zachowań grup docelowych (działań oportunistycznych).

Sukces startupów w większym stopniu niż w przypadku pozostałych podmiotów, zależy od doświadczenia biznesowego i eksportowego założycieli. Trudno jest więc mierzyć go miarą wyłącznie wyników mikroekonomicznych. Właściwa ocena sukcesu startupu na rynku powinna obejmować również inne kryteria – przykładowo: (i) innowacyjność (wdrożenie nowego produktu lub usługi), (ii) przeżywalność, (iii) skalowalność (w tym poprzez działania eksportowe), (iv) zdobycie

⁶ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 114-115

⁷ Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce, Deloitte, Warszawa 2016, s. 13

⁸ Raport Banku Światowego, Enabling the enablers: Building the capabilities of romanian startup support organizations, październik 2024, s. 1, 7

⁹ Tamże, s. 38, 50, 58

¹⁰ Tamże, s. 12, 32



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



doświadczenia przez założycieli, (v) wpływ społeczno-gospodarczy. Każdy z tych czynników wymaga jednak operacjonalizacji, a ponadto uwzględnienie znacznego odłożenia efektów w czasie.

Problemy sprawia już samo kryterium innowacyjności, ponieważ wdrażane przez startup nowe lub ulepszone produkty/usługi mogą mieć zróżnicowaną wartość dla gospodarki i społeczeństwa. Wymuszanie efektywności w tym zakresie jest konieczne nie tylko z powodów rynkowych, ale także ze względu na zaangażowane środki publiczne. Wydaje się, że wspierane startupy powinny wdrażać na rynek innowacyjne produkty/usługi, unikając przy tym tendencji branży oraz opierania się wyłącznie na niskokosztowych i stosunkowo bezpiecznych inwestycjach w ICT.

Przeżywalność jest kwestią kontrowersyjną ze względu na trudności w wyznaczeniu konkretnych granic w zmiennej rzeczywistości rynkowej. Według wyliczeń amerykańskiego portalu Failory, 21,5% startupów upada już w pierwszym, 30% w drugim, 50% w piątym, a 70% w dziesiątym roku działalności¹¹. Różne badania pokazują, że łącznie upada 9 na 10 startupów¹², przy czym wyliczenia te nie uwzględniają czynnika, jakim jest wsparcie publiczne. Przeżywalność wspieranych startupów wydaje się ważna, nie tylko ze względu na wartość dodaną dla społeczeństwa i gospodarki, ale również dlatego, że zmniejsza ryzyko występowania zachowań oportunistycznych, takich jak na przykład seryjne pozyskiwanie środków na założenie startupów przez te same osoby. Z drugiej strony sama przeżywalność może być sztucznie wydłużana przez takie seryjne pozyskiwanie wsparcia publicznego na utrzymanie tych samych startupów.

Skalowalność oznacza szybki wzrost przychodów, liczby użytkowników lub innych założonych wskaźników¹³, na przykład: (i) rozpoznawalności marki, (ii) wzrostu zatrudnienia, (iii) liczby nawiązanych współpracy i partnerstw. W efekcie dochodzi do zwielokrotnienia zagadnień (wyzwań) operacyjnych w tego typu podmiotach. Oszacowanie pożądanego poziomu wzrostu nastrocza licznych trudności. Startupy rozpoczynają swoją działalność od bardzo niskich pułapów przychodów i zatrudnienia (lub ich braku), dlatego ich procentowe wzrosty mogą być bardzo spektakularne, pomimo niewielkiego wzrostu nominalnego. Niektóre startupy osiągają wręcz zawrotną skalowalność. Przykładem są przypadki opisane w raporcie „Technology Fast 50 Powerful Connections”. Analizie poddane zostały najszybciej rozwijające się firmy w regionie Europy Środkowej, posiadające już solidną bazę (osiągające minimum 50 tys. EUR przychodu rocznie). Średni wzrost ich przychodów w latach 2019-2022 wyniósł 1502%, zaś najwyższe wzrosty przekraczały 5000%¹⁴. Z praktycznego punktu widzenia wydaje się, że poziom osiąganego przez startupy skalowalności, należy oceniać na podstawie wzrostu oczekiwanego przez fundusze VC.

Niezwykle ważne dla funkcjonowania startupu są kompetencje ludzkie. Prowadzenie startupu może spowodować wzrost umiejętności i nabranie doświadczenia przez jego założycieli. Mogą one obejmować różnorodne obszary (nie tylko bezpośrednio związane z powstałym produktem/ usługą),

¹¹ Kotashev K., Startup Failure Rate: How Many Startups Fail and Why in 2024?, 2024
<https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>

¹² Patel N., 90% of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%, 2015, aktualizacja 2022
<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/>

¹³ Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce, Deloitte, Warszawa 2016, s. 16

¹⁴ Deloitte Technology, Fast 50 Central Europe 2023 Powerful Connections, 2024, s. 9



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



takie jak: (i) zarządzanie zespołem, (ii) promocja marki, (iii) sieciowanie współpracy. Pozyskane kompetencje mogą zostać wykorzystane przy: (i) rozwoju obecnego startupu, (ii) założeniu kolejnego, (iii) tworzeniu innowacyjnych produktów w innych podmiotach (w tym naukowych). Wzrost kompetencji założycieli startupu może stanowić jedno z kryteriów sukcesu startupów, ale konieczne jest właściwe zoperacjonalizowanie tego zjawiska.

Wpływ społeczno-gospodarczy to kolejne kryterium wymagające operacjonalizacji. Startupy mogą przykładowo: (i) tworzyć nowe miejsca pracy (również poza samym startupem), (ii) generować popyt na nowe produkty i usługi, (iii) przyczyniać się do transformacji cyfrowej, (iv) realizować cele zrównoważonego rozwoju (zdefiniowane przez ONZ), (v) realizować tzw. rozwiązania impaktowe¹⁵. Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów na rynek ma, co do zasady, pozytywny i trwały wpływ na lokalną gospodarkę. Potwierdzają to doświadczenia niemieckie - wysoki poziom innowacyjności koreluje ze wzrostem obrotów i zatrudnienia oraz przyczynia się do realizacji ekologicznych celów zielonej gospodarki¹⁶.

Zadanie ewaluacyjne

Określenie oraz zoperacjonalizowanie kryteriów sukcesu startupów, które pozwolą na ocenę skuteczności i efektywności mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego, stanowić będzie jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

Ekosystem startupowy

Startupy funkcjonują w sieciach (systemach) powiązań zwanych ekosystemami startupowymi. Są to biznesowe i społeczne partnerstwa, mające kształtować przyjazne otoczenie dla prowadzenia i rozwijania innowacyjnych pomysłów, tworzone przez ośrodki innowacji, uczelnie, władze miast, przedsiębiorców oraz inwestorów¹⁷. Rozumienie ekosystemu startupowego jest niezwykle ważne, ponieważ definiuje zakres przedmiotowy niniejszej ewaluacji. Zarówno zaprojektowane (istniejące) mechanizmy wsparcia, jak i potencjalne rozwiązania (zaproponowane przez Wykonawcę w ramach rekomendacji ewaluacyjnych), mogą być kierowane do różnych elementów zdefiniowanego ekosystemu i wpływać na jego funkcjonowanie i rozwój.

Bardziej rozbudowaną definicję zaproponowała A. Lipińska. Według niej ekosystem startupowy składa się z¹⁸:

- przedsiębiorstw typu startup;
- instytucji otoczenia biznesu - inkubatorów przedsiębiorczości, instytucji finansujących, uniwersytetów, instytucji badawczych oraz organizacji świadczących usługi prawne, konsultingowe, i finansowe;

¹⁵ Które starają się przyczynić do rozwiązania problemów społecznych i/lub środowiskowych - akceptują niższe zwroty finansowe w zamian za większy wpływ (większa skala, głębokość i trwałość impaktu).

¹⁶ Startupy pozytywnego wpływu 2024, Koźmiński Business Hub, Warszawa 2024, s. 99

¹⁷ Podręcznik dla Animatorów Platform startowych w zakresie przygotowania i realizacji Platform startowych, 2015, s. 9

¹⁸ Lipińska, A., Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 351, Katowice 2018, s. 50



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- pozostałych instytucji - organizacji normalizacyjnych, związków zawodowych, administracji publicznej oraz organizacji handlowych;
- zasobów informacyjnych – wiedzy, idei / innowacji, innowacji;
- zasobów eksperckich: mentorów, inwestorów oraz doradców;
- zasobów umożliwiających współpracę - coworking w przestrzeni rzeczywistej i społeczności w sieci wirtualnej.

Z kolei Bank Światowy w swoich najnowszych zaleceniach dla Rumunii proponuje bardziej szczegółowy podział instytucji wspierających startupy¹⁹:

- Inkubatory - zapewniające startupom przestrzeń fizyczną i niektóre usługi związane z rozwojem;
- Akceleratorzy - zapewniające selektywne wsparcie w oparciu o kohorty o ustalonym czasie trwania;
- Fundusze venture capital - które bezpośrednio finansują startupy;
- Sieci aniołów biznesu - grupy lub osoby inwestujące swoje osobiste pieniądze w startupy;
- Inwestorzy kapitału podwyższonego ryzyka - firmy lub osoby, które inwestują środki funduszy inwestycyjnych w startupy w zamian za udział.

Należy jednak pamiętać, że możliwości oddziaływania programów unijnych są ograniczone w odniesieniu do ww. elementów systemu, dlatego niniejsze badanie powinno koncentrować się na:

- Pomysłodawcach / przedsiębiorstwach typu startup, które skorzystały ze wsparcia w ramach POIR, POPW, FENG i FEPW;
- Instytucjach Otoczenia Biznesu (podmiotach działających na rzecz innowacyjności, inkubatorach i akceleratorach przedsiębiorczości, organizacjach świadczących usługi prawne, konsultingowe, finansowe);
- Instytucjach finansujących - PFR Ventures, funduszach inwestycyjnych VC, funduszach seed/venture capital, funduszach corporate venture capital, sieciach „aniołów biznesu”, organizacjach stosujących tzw. „venture building”;
- Odbiorcach technologii;
- Jednostkach badawczo-naukowych, w tym centrach transferu technologii i spółkach celowych;
- Partnerach projektowych i ekosystemowych w Platformach Startowych POPW i FEPW (przedsiębiorcach, uczelniach);
- Administracji publicznej (instytucjach systemu wdrażania programów, otoczeniu administracyjnym dla nowo powstałych firm).

¹⁹ Raport Banku Światowego, Enabling the enablers: Building the capabilities of romanian startup support organizations, październik 2024, s. 1, 8-9



Zadanie ewaluacyjne

Identyfikacja elementów ekosystemu startupowego (wytworzonego i wspieranego w ramach przedmiotowych programów operacyjnych), która pozwoli na doprecyzowanie zakresu podmiotowego badania, stanowić będzie jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

Ponadto ekosystem startupowy funkcjonuje w otoczeniu czynników zewnętrznych, takich jak:

(i) otoczenie polityczne i prawne, (ii) rozwój technologii, (iii) konsultacje i badania rynku, (iv) potrzeby klientów, (v) konkurencja i kooperacja, (vi) otoczenie społeczne. Elementy otoczenia, które wpływają pozytywnie na rozwój ekosystemów startupowych to²⁰:

- współpraca biznesu z nauką – dostępność usług inkubatorów przedsiębiorczości, tradycje podejmowania działań ze startupami, jasne zasady współpracy z inkubatorem;
- współpraca B2B – gotowość współpracy większych firm ze startupami, jasne zasady współpracy (outsourcingu zadań korporacji, licencjonowania rozwiązań startupów, itp.);
- finansowanie startupów – stan gospodarki sprzyjający inwestycjom także wysokiego ryzyka (np. skłonność indywidualnych inwestorów / aniołów biznesu, venture capital do inwestycji w startupy), dostępność odpowiednich programów pomocowych dla startupów, zachęty fiskalne do inwestowania w startupy;
- regulacje prawne – przejrzystość systemu podatkowego, szybkość i łatwość zakładania działalności gospodarczej, ochrona interesu przedsiębiorców, prawo zamówień publicznych promujące udział startupów w tym rynku, stabilność prawa;
- regulacje dotyczące tworzenia i funkcjonowania funduszy VC;
- kapitał ludzki i kultura przedsiębiorczości – duża liczba studentów kierunków ścisłych, postawa otwartości, skłonność do podejmowania ryzyka, bogata sieć kontaktów, wysoka produktywność, odpowiednie zarządzanie talentami, możliwy ciągły napływ zasobów ludzkich (w tym zagranicznych pomysłodawców, innowatorów);
- otoczenie instytucjonalne – długofalowe plany działania samorządów, funkcjonowanie programów wsparcia (dla startupów; w obszarze B+R, współpracy firm w adaptacji technologii, internacjonalizacji, itp.), elastyczność instytucji otoczenia biznesu odpowiadająca na potrzeby firm;
- otoczenie merytoryczne dogodne dla startupów – doświadczeni i przystosowani do potrzeb startupów dostawcy usług, tacy jak prawnicy, księgowi i inni wyspecjalizowani konsultanci; seryjni przedsiębiorcy (w tym mentorzy) gotowi podzielić się swoimi doświadczeniami z następnym pokoleniem przedsiębiorców; funkcjonowanie programów animacyjnych (w tym misji zagranicznych), wspierające otoczenie merytoryczne dla startupów.

Szczególnie ważnymi czynnikami rozwoju startupów są te związane z rynkiem, na którym oferuje on swój produkt/ usługę. Rynek ten musi być wystarczająco duży (albo rosnący odpowiednio szybko), aby zapewnić startupowi popyt na jego produkty.

²⁰ Majewski, M., Startupy i ich ekosystem. [w:] Kuźmińska-Haberla A., Bobowski S. (red.), Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia (s. 13-33), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 28



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Uwzględnienie powyższych czynników będzie przydatne zarówno na poziomie odtwarzania teorii interwencji (w jakim stopniu czynniki te były brane pod uwagę w zaprojektowanych mechanizmach wsparcia), jak i podczas tworzenia rekomendacji ewaluacyjnych służących doskonaleniu mechanizmów wsparcia (w jaki sposób mechanizmy wsparcia mogą w większym stopniu brać pod uwagę czynniki decydujące o sukcesie startupów i o rozwoju ekosystemów startupowych).

Cykl życia startupu

Mechanizmy wsparcia ekosystemu startupowego powinny wspierać startupy na różnych etapach cyklu ich życia. Dlatego podczas realizacji badania ewaluacyjnego ważne będzie przyjęcie jako punkt odniesienia (wzorzec), adekwatnego modelu definiującego cykl życia startupów. Wybór jest duży, a modele koncentrują się na różnych aspektach funkcjonowania startupów. Przykładami są:

➤ **Model Baloutsosa, Karaginanaki i Pramatarī²¹**

Koncentruje się on nie tylko na samym startupie, ale także na jego otoczeniu, wyróżniając cztery cykle: (i) narodziny, (ii) ekspansję, (iii) przywództwo, (iv) samoodnawianie.

➤ **Produktowy Model Rozwoju (Product Development Model)²²**

Koncentruje się na produktach startupu. Składa się z następujących etapów: (i) potwierdzenie, że produkt rozwiązuje znaczący problem klientów, (ii) przełożenie zainteresowania klientów na sprzedaż, (iii) ulepszanie modelu biznesowego, (iv) skalowanie.

➤ **Kliencki Model Rozwoju (Customer Development Model)²³**

Koncentruje się na nabywcach produktów/usług. Składa się z etapów: (i) określenie potrzeb potencjalnego klienta, (ii) potwierdzenie zainteresowania klientów, (iii) sprzedaż, (iv) przemiana w dojrzałą firmę.

➤ **Inwestycyjny model rozwoju**

Koncentruje się na sposobach finansowania przedsięwzięcia. Składa się z: (i) korzystania z własnych oszczędności lub współpracy z aniołami biznesu, (ii) osiągnięciu pierwszych przychodów, (iii) finansowaniu wczesnego skalowania firmy, (iv) wyjścia z inwestycji lub wejścia firmy na giełdę.

Oczywiście Wykonawca może wybrać inną koncepcję, bądź twórczo przeformułować jedną z istniejących, tak aby powstały model jak najlepiej wpisywał się w potrzebę oceny wsparcia oferowanego w ramach przedmiotowych mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego.

Zadanie ewaluacyjne

Zaproponowanie i uzasadnienie wyboru koncepcji cyklu życia startupów stanowić będzie, jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

²¹ Baloutsos, S., Karaginanaki, A. i Pramatarī, K., Identifying contradictions in an incumbent-startup ecosystem – an activity theory approach. European Journal of Innovation Management, 25(6), 2022, s. 527-548

²² Berman R., Dogrultan E., Herrmann B.L., Marmer M., Startup Genome Report, 2011

²³ Blank S.G., The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win, 2006



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wpływ ekosystemu startupowego na gospodarkę i społeczeństwo

Wpływ ekosystemu startupowego na gospodarkę i społeczeństwo można zdefiniować jako społeczno-gospodarcze oddziaływanie, przynoszące długoterminowe rezultaty.

Zasadniczym długoterminowym gospodarczym rezultatem rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce ma być przeobrażenie struktury gospodarki, w kierunku wzrostu udziału firm innowacyjnych, czyli takich, które posiadają innowacyjne modele biznesowe i lokują się wyżej w łańcuchach wartości. Można to osiągnąć nie tylko poprzez tworzenie startupów, ale również poprzez oddziaływanie ekosystemu startupowego na krajowe przedsiębiorstwa, co zainicjuje wzrost ich produktywności. Z kolei korzyści społeczne z rozwoju ekosystemu startupowego można sprowadzić do poprawy jakości życia poprzez: rozwój edukacji, ekologii, poprawy warunków pracy oraz inicjowania aktywności społecznej.

Jedną z metod oceny wpływu ekosystemu startupowego, wspartego w ramach POIR i FENG²⁴, na długoterminowy wpływ na gospodarkę i społeczeństwo, będzie analiza wskaźnikowa. Wymaga ona opracowania przez Wykonawcę autorskiej listy wskaźników rezultatu – spójnych z celami przedmiotowych programów²⁵.

Zadanie ewaluacyjne

Określenie sposobów oddziaływania ekosystemu startupowego, wspartego w ramach POIR i FENG oraz POPW i FEPW, na gospodarkę i społeczeństwo stanowić będzie jedno z zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji.

Przykładami takich wskaźników są te wskazane przez Karola Kowalewskiego, który na podstawie przeglądu literatury, dokonał wylistowania sposobów oddziaływania startupów na rozwój gospodarczy kraju. Wymienione sposoby to²⁶:

- Udział w tworzeniu PKB i nowych miejsc pracy;
- Rozwój kapitału ludzkiego;
- Generowanie dodatkowych dochodów gospodarstw domowych;
- Zasilanie finansów publicznych;
- Efekty zewnętrzne innowacji tworzonych przez startupy;
- Wzmocnienie kapitału społecznego;
- Poprawa jakości życia i pracy.

Oddziaływanie ekosystemu startupowego i jego wsparcia pochodzącego ze środków publicznych może mieć również potencjalne negatywne konsekwencje. Z punktu widzenia mechanizmów

²⁴ Analiza wpływu nie będzie dotyczyć POPW i FEPW, ponieważ skala wsparcia tych programach nie jest tak wielka, żeby istniał wpływ w skali makroregionu jednego działania.

²⁵ Należy jednak liczyć się z tym, że wpływ działalności startupów będzie zbyt mały, aby był widoczny we wskaźnikach makroekonomicznych. W takiej sytuacji Wykonawca zastosuje inną technikę analityczną. Ponadto w ramach ewaluacji przewidziano studia przypadku dla FOM, które pozwolą na ocenę wpływu ekosystemu startupowego na wybrane obszary Polski.

²⁶ Kowalewski K., Skuteczny rozwój startupów jako wyzwanie dla współczesnego zarządzania, t. XXVII, nr 10/2020



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



ekonomicznych interwencji, programy stymulujące powstawanie startupów, mogą być również szkodliwe dla gospodarki, z uwagi na możliwe uszczuplanie istotnych zasobów (kapitału) przedsiębiorstw już funkcjonujących (odchodzenie liderów zespołów, odpływ z korporacji jednostek najbardziej produktywnych). W rezultacie wartość dodana w gospodarce spada. Ponadto, kierowanie dużego strumienia interwencji w startupy można również traktować jak koszt alternatywny, który pomniejsza ten strumień w innych obszarach - dalece mniej ryzykownych, o większym potencjale generowania w sposób trwały wartości dodanej w gospodarce (np. stymulowanie aktywności B+R firm dojrzałych czy ich internacjonalizacja, digitalizacja, usieciowienie)²⁷.

I.3. Słabości ekosystemu startupowego w Polsce

Wsparcie w okresie programowania 2014-2020 nakierowane było m.in. na niwelowanie negatywnych zjawisk w polskim ekosystemie startupowym. Niestety wielu problemów nie udało się rozwiązać i wciąż utrudniają one powstawanie i rozwój startupów.

Interwencje podejmowane w perspektywie 2021-2027 częściowo stanowią kontynuację dotychczasowych działań, a częściowo zupełnie nową jakość w odpowiadaniu na problemy i wyzwania ekosystemu startupowego. Aby określić adekwatność tych interwencji konieczne będzie określenie, które problemy i wyzwania pozostają aktualne oraz ewentualnie jakie nowe pojawiły się w perspektywie 2021-2027.

Zadanie ewaluacyjne

Jednym z zadań stojących przed Wykonawcą niniejszej ewaluacji będzie opracowanie kompleksowej listy problemów, wyzwań i ryzyk stojących przed mechanizmami wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej (z podziałem na cechy wspólne dla całej Polski i unikatowe dla Polski Wschodniej).

Punkt wyjścia dla prac badawczo-analitycznych Wykonawcy może stanowić poniższe zestawienie problemów zidentyfikowanych w ramach poprzednich perspektyw, przytoczone przez Zamawiającego.

Rozproszenie mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego

Liczne, wdrażane często eksperymentalnie (pilotażowo), mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego różnią się pod względem: (i) form organizacji, (ii) zakresu wsparcia, (iii) wielkości wsparcia, (iv) struktury członków ekosystemu i zasad ich współpracy. Prowadzi to do rozproszenia działań proinnowacyjnych kierowanych do tego obszaru docelowego i trudności w zakresie wykorzystania ich pełnego potencjału.

²⁷ „Start-upy z reguły cechują się niską przeżywalnością (...) Początkowo wpływ na PKB był nieznacznie ujemny – wynika, to prawdopodobnie z faktu, że nowo powstałe, „eksperymentalne” firmy albo szybko upadały, albo nie przynosiły oczekiwanych rezultatów, pochłaniając przy tym zasoby ludzkie i kapitałowe.” Por. „Analiza wybranych działań POIG na poziomie sektorowym i makroekonomicznym za pomocą modelu przepływów międzygałęziowych. Raport końcowy”, Fundacja WiseEuropa i OPI PIB na zlecenie PARP, Warszawa 2017, s. 99-100, 142 (<https://www.parp.gov.pl/publikacje/publication/analiza-wybranych-dzialan-po-ig-na-poziomie-sektorowym-i-makroekonomicznym-za-pomoca-modelu-przeplywow-miedzygaleziowych>).



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



W POIR nagły przyrost liczby inicjatyw prowadzonych na rzecz startupów nie spotkał się z adekwatnym wzrostem potencjału zasobów organizacyjnych IP. IP tworzyły nowe zespoły zadaniowe, które początkowo nie posiadały ani dojrzałych procedur ani kompetencji do zarządzania interwencją w tym obszarze. Jednym z efektów takiego działania były przedłużające się procesy decyzyjne²⁸.

Z kolei w ramach działania 2.5 POIR (Programy akceleracyjne) występowało duże zróżnicowanie w zakresie zapotrzebowania odbiorców na specjalistyczne wsparcie. Barię dla realizacji takiego wsparcia była zbyt mała elastyczność struktury usług oferowanych w ramach programu²⁹.

Niski wpływ ekosystemu startupowego na gospodarkę i społeczeństwo

W mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego zaangażowane są środki publiczne, a to z kolei implikuje, że powinny one być lokowane w sposób maksymalnie efektywny. Co do zasady środki publiczne, powinny koncentrować się na wsparciu startupów najbardziej efektywnych pod względem generowanej wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa. Będzie to opłacalne nawet uwzględniając duże ryzyko biznesowe wsparcia w tej grupie docelowej (ryzyko poniesienia przez nowo powstałe firmy porażki rynkowej). Pytaniem otwartym pozostaje, jakie profile będą najbardziej efektywne pod względem generowanej wartości dodanej.

Zadanie ewaluacyjne

Identyfikacja profilów startupów najbardziej efektywnych w zakresie pozytywnego wpływu na gospodarkę i społeczeństwo będzie jednym z zadań stojących przed Wykonawcą niniejszej ewaluacji.

W perspektywie 2014-2020 zidentyfikowano zjawisko tendencyjności sektorowej. Mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego wspierały głównie mniej ryzykowne i niskokosztowe projekty z branży ICT³⁰. W przypadku Działania 1.3 POIR startupy z branży ICT stanowiły aż 32,3% spółek portfelowych, realizujących głównie standardowe rozwiązania w podstawowych usługach teleinformatycznych, w takich obszarach jak: e-commerce, marketing, gry. Jednak kolejne 13,7% spółek reprezentowało już zaawansowane ICT w zakresie sztucznej inteligencji oraz rozszerzonej rzeczywistości, które zapewne w sposób pośredni wspierały branżę o wysokim potencjale do generowania wartości dodanej. Spółki reprezentujące przemysł, stanowiły 16,5% ogółu. Należały do nich jednak również usługi informatyczne, wspierające przemysł (Internet 4.0 oraz Internet rzeczy). Trzeci najliczniej reprezentowany sektor to Med-tech, obejmujący zaawansowane rozwiązania technologiczne dla sektora medycznego³¹. Tendencja do inwestowania w branżę ICT może mieć wiele przyczyn (poza przyczyną generalną, związaną z cyfrową transformacją gospodarki). Kompleksową diagnozę w tym zakresie przedstawiono w raporcie ewaluacyjnym dotyczącym Działania 1.3 PO IR.

²⁸ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 113

²⁹ Ewaluacja pomocy publicznej PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja IDEA Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, s. 191

³⁰ Co oczywiście wynika również z konieczności zachowania efektywności wydatkowania środków publicznych - projekty o bardzo dużym potencjale, ale jednocześnie o bardzo dużym ryzyku rzadko zostają wsparte

³¹ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 58



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Dominacja projektów z obszaru ICT jest wypadkową: (i) względnej ogólnikowości zapisów regulaminu konkursowego, (ii) zmian regulacyjnych, które miały wpływ na znaczne ograniczenie limitu inwestycyjnego nie zachęcającego do angażowania się w projekty kapitałochłonne, (iii) oportunizmu zarządzających funduszami, mającego na celu przesunąć inwestycje w kierunku aktualnie panującej mody inwestycyjnej³².

Uwzględnianie branż startupów było niezwykle ważne w perspektywie 2014-2020. Przykładowo w ramach POPW zapewnienie wsparcia startupów z konkretnych branż, szczególnie w ramach RIS, było ważnym elementem wdrażanych mechanizmów oraz elementem oceny wniosków. Być może posługiwanie się kategoriami branż i sektorów staje się zdezaktualizowane i warto pomyśleć o innych sposobach kategoryzacji startupów. Celem rozwoju ekosystemu startupowego jest wspieranie rozwoju startupów, które będą wywierały pozytywny wpływ na gospodarkę i społeczeństwo. Takie zdefiniowanie celu powoduje, że bardziej istotne niż wskazywanie konkretnych branż, jest wybór odpowiednich modeli biznesowych, które odpowiadają na niszę i potrzebę rynkową. W celu uzyskania wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa należy inwestować nie tylko w konkretne perspektywiczne profile (w tym branżowe), ale również pośrednio - w startupy, które kierując swoją ofertą do określonych branż, wspierają ich rozwój. Wspieranie startupów, tworzących produkty/usługi dla biznesu jest bowiem mniej ryzykowne, niż wspieranie tych, które tworzą produkty/usługi dla szeroko pojętego prywatnego konsumenta. Z drugiej jednak strony posługiwanie się pojęciem branż będzie konieczne w ramach niniejszej ewaluacji. Dzieje się tak, ponieważ zapewnienie wsparcia startupom z konkretnych branż jest ważnym elementem wdrażanych mechanizmów, szczególnie w ramach KIS i RIS, przez co stanowiło również element oceny projektów.

Przedmiot rekomendacji

Ocena czy możliwe i pożądane jest odejście od branżowości w ocenie startupów i ich wpływu na gospodarkę i społeczeństwo, będzie oczekiwanym przedmiotem rekomendacji z niniejszej ewaluacji.

Odejście od oceny startupów przez pryzmat reprezentowanych branż, otwiera nowe pole do oceny ich wpływu społeczno-gospodarczego. Przykładem są inwestycje w rozwiązania ICT, kierowane do klientów biznesowych (B2B) i wspierające inne sektory gospodarki. Największy potencjał z wdrożenia technologii ICT identyfikowano (2013) w sektorach: energetycznym, przemysłowym (metalowym) oraz transportowym, a najwyższy wzrost efektywności dodatkowo m.in. w przemyśle ciężkim i chemicznym³³. Ogromny postęp technologiczny w ICT (zwłaszcza z zakresu rozwoju sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego i komunikacji) powoduje, że branża ta obecnie wspiera również inne dziedziny, takie jak diagnostyka i telemedycyna.

Przedmiot rekomendacji

Zaproponowanie mechanizmów mających na celu wzrost inwestycji prywatnych w startupy o wysokim potencjale do generowania wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa, będzie oczekiwanym przedmiotem rekomendacji z niniejszej ewaluacji.

³² Tamże, s. 114

³³ Ewaluacja zapotrzebowania na instrumenty wsparcia e-biznesu, PSDB i ILiM, Warszawa 2013



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Luka kapitałowa

W początkowym etapie startupy finansowane są najczęściej ze środków własnych założycieli (w 56% przypadków). Spośród źródeł zewnętrznych startupy najczęściej wykorzystują zaś środki krajowe funduszy VC i (w tym aniołów biznesu) (41%) oraz granty z funduszy europejskich (40%)³⁴. Z czasem jednak tracą to zewnętrzne dofinansowanie (dezinwestycje), a kluczowymi barierami dla ich rozwoju stają się koszty utrzymania personelu oraz możliwości pozyskania finansowania w kolejnych etapach rozwoju. Dlatego w dłuższej perspektywie czasowej startupy oczekują przede wszystkim wsparcia w obszarze poszukiwania źródeł finansowania³⁵. Z perspektywy realizacji FENG i FEPW zapewnienie długofalowego finansowania startupów jest możliwe poprzez stworzenie warunków i zachęt do nawiązywania długofalowej współpracy startupów z inwestorami, w tym rozwijania potencjału firm do budowania relacji inwestorskich³⁶.

Już w roku 2013, projektując POIR, zwracano uwagę na słabość prywatnego rynku VC. Fundusze prywatnych było bardzo mało i miały one niewielką kapitalizację, przez co inwestowały w projekty o niskim ryzyku i względnie wysokiej stopie zwrotu. Słabość rynku prywatnego znajdowała wyraz w powszechnie identyfikowanym zjawisku luki kapitałowej określanej w granicach od 1 do 8-10 mln zł w odniesieniu do oferty dostępnej na rynku wsparcia dla jednego startupu³⁷. Zaprojektowane w ramach POIR mechanizmy wsparcia pozwoliły na skokową poprawę sytuacji funduszy VC. Na rynku pojawiło się kilkadziesiąt podmiotów o różnym ukierunkowaniu inwestycyjnym, począwszy od zapewniających źródła na finansowanie kapitałowe na etapie załączkowym i startowym, poprzez wczesny wzrost, aż po inwestycje w fazie wzrostu i ekspansji³⁸.

Luka kapitałowa nie jest jednak problemem wynikającym tylko i wyłącznie z niskiej kapitalizacji funduszy VC. Analizy z perspektywy 2014-2020 pokazują, że blokadą dla rozwoju perspektywicznych startupów były również limity wsparcia. Dopiero projekty wsparte kwotą 3 mln euro lub wyższą ze środków publicznych miały szansę na pozyskanie w dalszej perspektywie wsparcia kapitału prywatnego (wyjątkiem były tutaj niektóre startupy z branży ICT, które pozyskiwały ten kapitał wcześniej)³⁹. Jak zauważono w analizie *ex-ante*, projekty powyżej tej kwoty, ale dotyczące komercjalizacji prac B+R (zwłaszcza w obszarach wysokotechnologicznych i *life science*) nadal napotykały na trudności w finansowaniu. Był to efekt awersji do ryzyka w tego typu projektach i luki kompetencyjnej wśród menadżerów funduszy⁴⁰. Dodatkową trudność wprowadziło wdrożenie

³⁴ Polskie startupy 2023, Startup Poland, Warszawa 2023, s. 32

³⁵ Tamże, s. 125

³⁶ Ewaluacja pomocy publicznej PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja IDEA Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, s. 194-195

³⁷ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 15

³⁸ Ewaluacja podsumowująca postęp rzeczowy i rezultaty PO IR oraz ocena wpływu PO IR na innowacyjność polskiej gospodarki, w tym wpływu na realizację celów Strategii Europa 2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Imapp Consulting Sp. z o.o., Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa, s. 135

³⁹ Ocena stanu gotowości sektora badawczo-rozwojowego w Polsce do skorzystania z możliwości wsparcia z publiczno-prywatnych inwestycyjnych instrumentów finansowych w latach 2014-2020 oraz możliwości wdrażania tych instrumentów przez NCBR. Warszawa, marzec 2015 r.

⁴⁰ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 73-74



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



rozporządzenia Omnibus w trakcie trwania perspektywy 2014-2020. Spowodowało ono obniżenie limitu inwestycyjnego w działaniu 1.3 POIR z 3 mln zł do 1 mln zł, czego konsekwencją była rewizja polityk inwestycyjnych przez fundusze VC. Obecnie postępujący wzrost kosztów działalności startupów uzasadnia zmianę wysokości ticket'u inwestycyjnego, nawet powyżej wskazywanej granicy 3 mln złotych⁴¹.

Podejmowane w perspektywie 2014-2020, próby dalszego dokapitalizowania spółek VC, nie przynosiły oczekiwanych rezultatów. Fundusze VC, mimo wsparcia przez środki publiczne i wyraźnej przewagi komponentu publicznego nad prywatnym, nadal nie były skłonne do podejmowania ryzyka⁴².

Przedmiot rekomendacji

Określenie pożądanego wielkości wsparcia dla startupów i jego rozłożenia w czasie, będzie oczekiwanym przedmiotem rekomendacji z niniejszej ewaluacji.

Analizy powinny uwzględniać różne rodzaje startupów w zależności od kapitałochłonności stworzenia i przetestowania produktu, rodzaju produktu oraz innych czynników.

Niska jakość potencjału instytucjonalnego ekosystemu startupowego

Rozwój startupów jest silnie uzależniony od działania całego ekosystemu startupowego. Również skuteczność i efektywność interwencji (mechanizmów bezpośredniego wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego) zależna jest od jakości współpracy między startupami a: inwestorami, odbiorcami technologii, instytucjami otoczenia biznesu oraz administracją publiczną. Z tego względu niezwykle ważna jest ocena jakości tej współpracy. Wagę networkingu i potrzebę jego poprawy podkreślają niemal wszyscy uczestnicy ekosystemu startupowego w licznych badaniach. Przykładowo w projekcie PolandPrize połowa startupów wskazywała na istotność nawiązywania współpracy z polskimi korporacjami oraz funduszami inwestycyjnymi, a niemal połowa podkreślała rolę networkingu z polskim ekosystemem startupowym oraz współpracę z danym akceleratorem⁴³.

Ekosystem startupowy w Polsce Wschodniej napotyka na szereg specyficznych wyzwań, które hamują jego dynamiczny rozwój. Jednym z kluczowych problemów jest ograniczony dostęp do kapitału inwestycyjnego, co utrudnia finansowanie innowacyjnych przedsięwzięć na wczesnych etapach ich działalności. Brakuje również rozwiniętej sieci inwestorów oraz funduszy venture capital, które mogłyby wspierać lokalne startupy. Dodatkowo, region ten charakteryzuje się mniejszą liczbą dużych ośrodków miejskich, co skutkuje ograniczoną dostępnością wysoko wykwalifikowanej kadry oraz mniejszym rynkiem zbytu dla nowych produktów i usług. Należy również zwrócić uwagę na niedostatecznie rozwiniętą infrastrukturę wspierającą przedsiębiorczość, taką jak inkubatory,

⁴¹ Ewaluacja podsumowująca postęp rzeczowy i rezultaty PO IR oraz ocena wpływu PO IR na innowacyjność polskiej gospodarki, w tym wpływu na realizację celów Strategii Europa 2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Imapp Consulting Sp. z o.o., Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa, s. 137

⁴² Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020

⁴³ Raport podsumowujący realizację pilotażu Poland Prize w ramach działania inno_LAB (2.4.1. POIR), PARP, Warszawa 2021, s. 19-20



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



akceleratory czy przestrzenie coworkingowe, które odgrywają kluczową rolę w rozwoju startupów. Wreszcie, istotnym wyzwaniem jest potrzeba budowania kultury przedsiębiorczości oraz promowania postaw innowacyjnych wśród mieszkańców regionu, co wymaga długofalowych działań edukacyjnych i promocyjnych⁴⁴.

O istnieniu trudności w komunikacji w poprzedniej perspektywie finansowej, świadczą wyniki badań ewaluacyjnych. Kwestia komunikacji została dokładnie omówiona w ewaluacji POPW. Zidentyfikowano tam trudności we współpracy poszczególnych aktorów ekosystemu startupowego. Wynikała ona z eksperymentalnego podejścia do działań inkubacyjnych i dotacji dla startupów w ramach pierwszej generacji Platform Startowych. Różni uczestnicy ekosystemu dopiero wdrażali się do wspólnego działania i nawiązywania współpracy. Zidentyfikowano niski poziom zaufania wśród interesariuszy projektu pilotażowego, skutkujący bardzo dużym stopniem sformalizowania sposobu realizacji projektu i sporymi obciążeniami biurokratycznymi⁴⁵.

Aby móc skuteczniej projektować rozwiązania dla obecnej perspektywy finansowej, należy dokonać diagnozy obecnego stanu i jakości komunikacji w ramach ekosystemu startupowego.

Zadanie ewaluacyjne

Do zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji będzie należała ocena jakości współpracy oraz identyfikacja ewentualnych barier komunikacyjnych pomiędzy członkami ekosystemu startupowego w ramach funkcjonowania mechanizmów wsparcia tego ekosystemu zaprojektowanych w FENG i FEPW.

Współpraca z inwestorami

Rola współpracy z inwestorami była widoczna w badaniach przeprowadzonych przez fundację Startup Poland. Założyciele startupów najczęściej zwracali uwagę na trudności właśnie we współpracy z inwestorami: (i) brak feedbacku po spotkaniu z inwestorem; (ii) wykorzystywanie przez inwestora niewiedzy foundera; (iii) zbyt agresywną politykę inwestora dotyczącą warunków współpracy. Dlatego jeden z kluczowych postulatów założycieli to standaryzacja współpracy na linii spółki - inwestorzy i szeroko rozumianego środowiska startupowego w Polsce. Warto odnotować, że startupom nie zależy tylko na pozyskaniu środków finansowych, ale również na: (i) zapleczu technologicznym inwestora, (ii) mentoringu, (iii) networkingu (zwłaszcza kontaktów międzynarodowych)⁴⁶ – to zaś wymaga poprawy współpracy na wielu polach.

Współpraca z odbiorcami technologii

Ponadto, w przypadku akceleracji prowadzonej w ramach działania 2.5 POIR, zidentyfikowano problemy we współpracy startupów z odbiorcami technologii. Jedną z przyczyn była wyraźna nierównowaga pomiędzy startupami a odbiorcami technologii. Szczególnie istotna okazała się

⁴⁴ https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83839%3Ajakie-wyzwania-stoja-przed-start-upami-w-2023-roku?utm_source=chatgpt.com, ostatnia odsłona 07.02.2025

⁴⁵ Ewaluacja pilotażu Działania 1.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2014-2020 „Platformy startowe dla nowych pomysłów”. ETAP I – ewaluacja tematyczna ekosystemu Platform Startowych, Fundacja Instytut Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego, Realizacja, Warszawa, s. 48

⁴⁶ Polskie startupy 2023, Startup Poland, Warszawa 2023, s. 125



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



kwestia własności intelektualnej. Ze względu na istniejące dysproporcje w potencjale pomiędzy współpracującymi podmiotami, w opinii części ekspertów, istnieje ryzyko uzależnienia dalszego rozwoju startupu od decyzji partnera korporacyjnego⁴⁷. Trudności były generowane również przez brak doświadczenia odbiorców technologii we współpracy ze startupami. Nie bez znaczenia pozostawała również bierna postawa akceleratorów, które nie realizowały zadań mediacyjnych.

Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu

Współpraca z akceleratorami była na ogół oceniana przez startupy pozytywnie. Podkreślano, że akceleratory skutecznie udostępniają wysokiej jakości usługi doradcze oraz wsparcie finansowe dla startupów⁴⁸.

Współpraca z administracją publiczną

Dotychczasowe badania ewaluacyjne nie koncentrowały się na startupach, dlatego jakość ich współpracy z administracją publiczną nie została dokładnie oceniona. Niniejsze badanie stanowi okazję do oceny współpracy na linii startupy-instytucje pośredniczące.

Wypracowanie standardów współpracy

Przykładem poszukiwania rozwiązań powyższych problemów były działania animacyjne podejmowane w projekcie Inno_Lab. Komponent animacyjny (np. inicjatywy Connect&ScaleUP) oferował jednak niewielkie wsparcie z zakresu bezpośredniego nawiązywania relacji między różnymi członkami ekosystemu⁴⁹. W ramach animacji nie dążono również do wypracowania systemowych standardów współpracy, ani wzrostu zaufania między startupami i inwestorami w wymiarze ogólnospołecznym. Co ważne, beneficjenci działań animacyjnych cenią możliwości sieciowania i wymiany doświadczeń, ale przede wszystkim w obrębie podobnej kategorii podmiotów. Jednocześnie brakuje im kompetencji networkingowych, by w pełni korzystać z oferowanych możliwości⁵⁰.

Przedmiot rekomendacji

Wypracowanie standardów współpracy (np. kodeksu dobrych praktyk, wskazań dla systemu wsparcia animującego współpracę) pomiędzy startupami a pozostałymi aktorami ekosystemu startupowego (inwestorami, odbiorcami technologii, IOB, instytucjami pośredniczącymi przedmiotowych programów, itd.), będzie przedmiotem rekomendacji z niniejszej ewaluacji.

Słabość jednostek badawczych

Na ogół w badaniach ogólnopolskich współpraca jednostek naukowych i biznesu jest oceniana nisko. Przyczyn takiego stanu rzeczy doszukiwano się w braku jasnych i przejrzystych zasad współdziałania oraz niewystarczająco skutecznych zachęt do współpracy nauki i biznesu⁵¹. Problem ten dotyczył

⁴⁷ Ewaluacja pomocy publicznej PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja IDEA Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, s. 193-194

⁴⁸ Tamże, s. 42, 191

⁴⁹ Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego inno_LAB Centrum analiz i pilotaży nowych Instrumentów, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja Idea Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Warszawa, s. 19, 43-44

⁵⁰ Tamże, s. 159

⁵¹ Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce, Deloitte, Warszawa 2016, s. 67



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



również startupów. W konsekwencji startupy oczekiwały wsparcia technologicznego raczej od inwestorów niż od uczelni⁵².

Słabość jednostek badawczych w kontekście wspierania inicjatyw startupowych była problemem dość często wskazywanym w badaniach obejmujących perspektywę 2014-2020. Przyczyny słabej jakości współpracy startupów z uczelniami poruszano przykładowo w ewaluacji projektu pozakonkursowego inno_LAB. Kluczowym czynnikiem okazał się deficyt działań kierowanych do jednostek naukowych, co nie pozwoliło na pełne wykorzystanie ich potencjału⁵³.

Skala współpracy startupów z jednostkami naukowo-badawczymi została rzetelnie zbadana w ramach ewaluacji działania 1.3 POIR. Spośród 325 startupów, wspartych w ramach działania, 43% startupów zadeklarowało prowadzenie współpracy z jednostkami naukowymi. Odsetek ten spada jednak z roku na rok, a ponadto był niższy niż w pilotażowej wersji programu Bridge Alfa z 2015 roku⁵⁴. Warto dodać, że sama współpraca nie ma jednak zbyt włączającego charakteru - jedynie w trzech przypadkach jednostka naukowa, w zamian za wykonane prace B+R, miała prawo do objęcia udziałów w spółce zlecającej⁵⁵. W przypadku innych działań wspierających startupy (POIR, POPW), skala współpracy startupów z sektorem naukowo-badawczym pozostawała jeszcze mniejsza. Objawiało się to przykładowo niedostatecznym wykorzystaniem potencjału merytorycznego jednostek naukowych, w szczególności w zakresie wsparcia eksperckiego czy laboratoryjnego⁵⁶.

Oddzielnym tematem pozostają startupy uczelniane typu spin-off oraz spin-out. Skala ich powstawania w perspektywie 2014-2020 była relatywnie duża. Przykładowo spośród 325 startupów, wspartych w ramach Działania 1.3 POIR, 19,5% to projekty pochodzące z jednostek naukowych lub bezpośrednio od naukowców. Ocena jakości powstałych spin-offów była jednak przeciętna⁵⁷, co wynikało z: (i) niskiej gotowości technologicznej projektów (TRL), (ii) niskiej gotowości inwestycyjnej zespołów uczelnianych⁵⁸, (iii) endogenicznych barier i ograniczeń, które sprawiały, że procesy komercjalizacji postępowały bardzo wolno⁵⁹, (iv) braku kapitałów mogących finansować powstawanie spółek *spin off* czy *spin out*⁶⁰.

⁵² Tamże, s. 67

⁵³ Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego inno_LAB Centrum analiz i pilotaży nowych Instrumentów, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja Idea Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Warszawa, s. 156

⁵⁴ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 52

⁵⁵ Tamże, s. 64

⁵⁶ Ewaluacja pilotażu Działania 1.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2014-2020 „Platformy startowe dla nowych pomysłów”. ETAP I – ewaluacja tematyczna ekosystemu Platform Startowych, Fundacja Instytut Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego, Realizacja, Warszawa, s. 47

⁵⁷ Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020, s. 8

⁵⁸ Tamże, s. 107, 115

⁵⁹ Tamże, s. 20

⁶⁰ Tamże, s. 20



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Zadanie ewaluacyjne

Do zadań Wykonawcy niniejszej ewaluacji będzie należała ocena gotowości polskich jednostek badawczo-naukowych do świadczenia wysokiej jakości usług dla startupów oraz zakładania własnych spółek.

Oportunistyczne działania pomysłodawców i zespołów menadżerskich

Inwestowanie środków publicznych w innowacyjne startupy wiąże się z dużym ryzykiem dla administracji publicznej. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że podmioty te cechują się niską przeżywalnością. Problemem jest również ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych wśród ich założycieli. Oportunistyczne działania pomysłodawców to obszar dotychczas słabo zbadany. Obejmuje wszelkie działania, które można uznać za niezgodne z celami mechanizmu wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego. Należy do nich przykładowo pozyskiwanie przez daną osobę środków na otwarcie wielu startupów w różnych okresach, bez chęci rozwijania ich i utrzymania na rynku.

Ponadto założyciele startupów mogą być również poddawani presji zewnętrznej, powodującej zakończenie przez nich rozwijania biznesu. Hipotetycznym przykładem takich działań jest zatrudnianie ich na warunkach etatowych przez duże przedsiębiorstwa, co kończy istnienie innowacyjnego pomysłu.

Oddzielnym scenariuszem pozostaje przejmowanie startupów przez podmioty z zagranicy. Z jednej strony inwestorzy zagraniczni przejmują wartość innowacyjną startupu (wytworzoną z przeważającym udziałem środków publicznych) i transferują ją poza obszar oddziaływania na krajowe PKB. W konsekwencji przechwycenia wartości dodanej może występować zjawisko braku zwrotu z inwestycji w startupy dla polskiej gospodarki i społeczeństwa. Z drugiej strony takie przejęcie może wpłynąć na rozwój startupu poprzez: (i) dostęp do rynku o odmiennej strukturze, co generuje większy popyt na innowacyjne produkty, (ii) ułatwienie skalowania działalności na rynku o większym potencjale, (iii) łatwiejszy dostęp do finansowania. W skali europejskiej, pomiędzy 2008 a 2021 rokiem niemal 30% tzw. „jednorożców” (startupów wycenianych na 1 miliard dolarów) przeniosło swoje siedziby poza rynek unijny – głównie do Stanów Zjednoczonych, które oferują dużo lepsze warunki dla finansowania i skalowania działalności⁶¹.

W systemie wspierania ekosystemu startupowego, możliwe jest również wystąpienie oportunistycznych działań zespołów menadżerskich. Już w roku 2013, projektując POIR, zwracano uwagę, że choć programy wsparcia rynku VC miały na celu zachęcenie prywatnych inwestorów do inwestowania w młode i innowacyjne przedsiębiorstwa, fundusze te rzadko inwestowały w projekty pochodzące z sektora jednostek naukowych lub w projekty zawierające komponent B+R. Rodzaje spółek i branże, w które inwestują fundusze jest bowiem odzwierciedleniem doświadczenia inwestycyjnego członków zespołu zarządzającego. Kolejną przyczyną takiego stanu rzeczy była mała liczba funduszy inwestycyjnych przed 2014 rokiem, która przekładała się na niską dostępność doświadczonych menadżerów. Skokowy przyrost liczby funduszy VC w perspektywie 2014-2020 błyskawicznie wyczerpał zasoby rynku zespołów menadżerskich. Zdaniem analityków z Taylor

⁶¹ The future of European competitiveness, Part A | A competitiveness strategy for Europe, wrzesień 2024



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Economics, małe doświadczenie szybko powstających zespołów menadżerskich, negatywnie wpływało na funkcjonowanie funduszy VC. Niedoświadczone zespoły menadżerskie częściej kierowały się chęcią zdobycia szybkich zysków, zamiast planować w perspektywie średnio i długoterminowej. W konsekwencji rzutowało to na strukturę branżową startupów wybieranych do wsparcia⁶². Z drugiej strony jest to działanie racjonalne. Inwestorzy unikają inwestycji we wczesne fazy rozwoju przedsiębiorstw, gdyż są one prawie zawsze nieopłacalne⁶³.

Zadanie ewaluacyjne

Opracowanie listy działań oportunistycznych, a następnie weryfikacja ich występowania, będzie jednym z zadań stojących przed Wykonawcą niniejszej ewaluacji.

W ramach ewaluacji pożądane będzie zaplanowanie mechanizmów przeciwdziałania omówionym negatywnym zjawiskom. Zaprojektowane działania mają spowodować, że rozwój poprzez startupy realizował będzie również koncepcję *place-based economy*.

Przedmiot rekomendacji

Zaproponowanie rozwiązań minimalizujących ryzyko działań oportunistycznych ze strony startupów i zespołów menadżerskich, będzie przedmiotem oczekiwanych rekomendacji z niniejszej ewaluacji.

Niekorzystne otoczenie prawne

Jednym z ważniejszych problemów startupów jest niestabilność prawa w Polsce. Głównym źródłem wiedzy na temat zmian prawnych dla startupów są portale branżowe⁶⁴. Znacznie rzadziej startupy korzystają z oferty dofinansowanych usług prawnych⁶⁵.

Problem restrykcji prawnych nie dotyczy jedynie Polski, ale również innych krajów unijnych. Restrykcyjne regulacje generują zaś negatywne konsekwencje. Niekorzystne otoczenie prawne blokuje więc możliwość przekucia innowacyjnych pomysłów i biznesów w sukces komercyjny.

I.4. Odbiorcy ewaluacji

Działania podlegające ewaluacji realizowały/realizują następujące Instytucje Pośredniczące, które stanowią jednocześnie kluczowych odbiorców niniejszej ewaluacji:

- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP);
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR);
- Fundacja na rzecz Nauki Polskiej (FNP);
- Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK).

⁶² Tamże, s. 112

⁶³ Murray G. C., Lingelbach D., Twelve Meditations on Venture Capital [w:] Cumming D. (red.) Venture Capital: Investment Strategies, Structures and Policies. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010, s. 566-567

⁶⁴ Polskie startupy 2023, Startup Poland, Warszawa 2023

⁶⁵ Por. <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/wsparcie-prawne-dla-start-upow>



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ponadto, odbiorcami ewaluacji będą także:

- Instytucje Zarządzające POIR/FENG i POPW/FEPW (odpowiednie departamenty Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej);
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii (departament odpowiedzialny za politykę innowacyjną w zakresie wspierania rozwoju start-upów i wzmacniania ich ekosystemu – lub równoważne);
- PFR Ventures;
- Partnerzy społeczni i instytucjonalni, w tym członkowie Komitetów Monitorujących FENG i FEPW;
- Komisja Europejska.



II. ZAŁOŻENIA BADANIA EWALUACYJNEGO

II.1. Cele badania ewaluacyjnego

Celem głównym badania jest:

Podsumowanie efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej, w perspektywie 2014-2020 oraz ocena mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej, zaprojektowanych w perspektywie 2021-2027.

Na cel główny składają się następujące cele szczegółowe:

- 1) Podsumowanie efektów wdrażania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020 w zakresie realizacji ich celów (skuteczność, wpływ interwencji) oraz niwelowania słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej;
- 2) Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych Polski i Polski Wschodniej (społeczna użyteczność interwencji);
- 3) Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie rozwoju startupów w Polsce i w Polsce Wschodniej;
- 4) Ocena komplementarności zaplanowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego pomiędzy FENG i FEPW oraz innymi programami w perspektywie 2021-2027;
- 5) Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG i FEPW 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034).

W badaniu zastosowane zostanie podejście ewaluacji opartej na teorii.

II.2. Logika interwencji

Mechanizmy wsparcia ekosystemu startupowego, zaprojektowane w ramach FENG i FEPW, powinny przede wszystkim realizować cele tych programów. Wsparcie udzielane startupom wpisuje się w dwa priorytety inwestycyjne FENG. Wsparcie dla przedsiębiorców ma zostać zapewnione przez działania, które wpisują się w rozwój startupów, czyli finansowanie: (i) B+R, (ii) wdrożeń nowych rozwiązań, (iii) infrastruktury B+R, (iv) internacjonalizacji, (v) rozwoju kompetencji, (vi) cyfryzacji, (vii) zielonej gospodarki. Drugi priorytet, czyli tworzenie środowiska przyjaznego innowacjom, obejmuje zaś szeroko rozumiane wsparcie ekosystemu innowacji, w tym ekosystemu startupowego: (i) transfer i komercjalizację technologii powstających na uczelniach i w instytutach, (ii) wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu, takich jak: akceleratory, klastry, instytucje badawcze, (iii) szerokie wsparcie startupów oraz rozwój pozostałych przedsiębiorstw rozpoczynających działalność innowacyjną, (iv) wsparcie rozwoju ekosystemu obejmującego takie podmioty, jak: fundusze seed/venture capital, fundusze corporate venture capital, sieci „aniołów biznesu.



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Z kolei w ramach FEPW, celem wpisującym się we wsparcie ekosystemu startupowego jest „wsparcie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw”. Jednym z działań podejmowanych w jego ramach jest wsparcie dla startupów.

Powyższe cele mają bardzo ogólny charakter. Nie uwzględniają: (i) słabości ekosystemu startupowego i wyzwań przed nim stojących, (ii) celów społecznych rozwoju ekosystemu startupowego, (iii) szerszych celów gospodarczych, wykraczających poza samo wspieranie innowacyjności. Ponadto poza FENG i FEPW na ekosystem startupowy wpływają również inne programy – przede wszystkim programy regionalne. Rekonstrukcja teorii interwencji wychodzić będzie poza programy FENG i FEPW, a ponadto uwzględniać zróżnicowane cele i sposoby dotarcia do nich. Wykonawca odtworzy dwie teorie interwencji, ukierunkowane terytorialnie:

- Teoria interwencji mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego na obszarze całej Polski w perspektywie 2021-2027 (uwzględniająca działania podejmowane w ramach różnych programów: FENG, FEPW, programy regionalne, działania BKG i PFR, itp.);
- Teoria interwencji mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego na obszarze Polski Wschodniej w perspektywie 2021-2027 (uwzględniająca działania podejmowane w ramach różnych programów: FENG, FEPW, programy regionalne, działania BKG i PFR, itp.).

Zadanie ewaluacyjne

Do zadań Wykonawcy będzie należała rekonstrukcja teorii interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2021-2027 (z kluczową rolą FENG i FEPW).

II.3. Kryteria ewaluacyjne

Badaniu poddane zostaną następujące kryteria ewaluacyjne:

- **Trafność (relevance)** - Ocenia adekwatność mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego i metod ich wdrażania do problemów i wyzwań ekosystemu startupowego;
- **Skuteczność (effectiveness)** - Ocenia stopień realizacji zakładanych celów mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty;
- **Efektywność (efficiency)** - Ocenia relację między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) zaangażowanymi we wdrażanie mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego, a osiągniętymi efektami interwencji;
- **Użyteczność (utility)** - Ocenia całość rzeczywistych efektów wywołanych przez wdrażanie mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego (zarówno tych planowanych, jak i nieplanowanych, tzw. ubocznych), odnosząc je do wyzwań społeczno-ekonomicznych (często już zmienionych w czasie);
- **Trwałość (sustainability)** - Ocenia ciągłość efektów wdrażania mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w perspektywie średnio i długookresowej.



II.4. Zakres badania ewaluacyjnego

Zakres przedmiotowy

Ewaluacja obejmie działania i poddziałania różnych programów, w ramach których zidentyfikowane zostaną działania na rzecz ekosystemu startupowego. Badanie programów, niebędących głównym przedmiotem niniejszej ewaluacji (programy regionalne, działania BGK, PFR SA, PFR Ventures, Invest EU, itp.), ograniczy się do analizy dokumentów - nie należy wykonywać dla nich ramach badań reaktywnych.

Z działania poddziałania POIR, POPW, FENG i FEPW, w których beneficjentami i/lub ostatecznymi odbiorcami wsparcia były podmioty należące do szeroko pojętego ekosystemu startupowego w Polsce, zostaną objęte również badaniami beneficjentów (badania ankietowe, wywiady, analizy ilościowe). Zestawienie tych działań i poddziałań zostało zawarte w poniższych tabelach.

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój			
Działanie/ Poddziałanie	Nazwa Działania/ Poddziałania	Instytucja Pośrednicząca	Odbiorcy wsparcia
Poddziałanie 1.3.1	Prace B+R finansowane z udziałem funduszy kapitałowych - BRIDGE Alfa	NCBR	Fundusze inwestycyjne, a pośrednio startupy
Poddziałanie 1.3.2	BRIDGE VC/CVC	NCBR	Fundusze inwestycyjne, a pośrednio startupy
Działanie 2.2	Otwarte innowacje - wspieranie transferu technologii	BGK	Fundusz funduszy, a pośrednio fundusze inwestycyjne i startupy
Poddziałanie 2.4.1	Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów inno_LAB	PARP	Ekosystem startupowy
Działanie 2.5	Programy akceleryacyjne	PARP	IOB (akceleratorzy startupów) i startupy
Poddziałanie 3.1.1	Inwestycje w innowacyjne start-upy – Starter	BGK	Fundusz funduszy, a pośrednio fundusze inwestycyjne i startupy
Poddziałanie 3.1.2	Inwestycje grupowe aniołów biznesu w MŚP – BizNest	BGK	Fundusz funduszy, a pośrednio fundusze inwestycyjne i startupy
Poddziałanie 3.1.4	KOFFI – Konkurencyjny Ogólnopolski Fundusz Funduszy Innowacyjnych	BGK	Fundusz funduszy, a pośrednio fundusze inwestycyjne i startupy



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Program Operacyjny Polska Wschodnia			
Działanie/ Poddziałanie	Nazwa Działania/ Poddziałania	Instytucja Pośrednicząca	Odbiorcy wsparcia
Poddziałanie 1.1.1	Platformy startowe dla nowych pomysłów	PARP	Ekosystem startupowy, w tym startupy
Poddziałanie 1.1.2	Rozwój startupów w Polsce Wschodniej	PARP	Startupy

Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki			
Działanie/ Poddziałanie	Nazwa Działania/ Poddziałania	Instytucja Pośrednicząca / Beneficjent	Odbiorcy wsparcia
Działanie 2.3	Team Net	FNP	Konsorcja podmiotów
Działanie 2.5	Science4Business - Nauka dla biznesu	MFIPR (IZ FENG)	Podmioty badawcze
Działanie 2.6	PRIME	FNP	Podmioty badawcze
Działanie 2.8	BRIdge Up	NCBR	Fundusze inwestycyjne, a pośrednio startupy
Działanie 2.14	Inno_LAB	PARP	Ekosystem startupowy
Działanie 2.18	Rozwój oferty OI dla firm	PARP	IOB i startupy
Działanie 2.22	Współfinansowanie działań EDIH	PARP	IOB i startupy
Działanie 2.27	Laboratorium Innowatora	PARP	Indywidualni innowatorzy
Działanie 2.28	Startup Booster Poland	PARP	Akceleratorzy i startupy
Działanie 2.29	Startups are us	PARP	Ekosystem startupowy, w tym startupy
Działanie 2.30	Instrumenty kapitałowe	BGK/ PFRV	MŚP, w tym startupy

Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej			
Działanie/ Poddziałanie	Nazwa Działania/ Poddziałania	Instytucja Pośrednicząca	Odbiorcy wsparcia
Działanie 1.1 - Komponent I. Inkubacja – rozwój nowego pomysłu biznesowego	Platformy startowe dla nowych pomysłów	PARP	Ekosystem startupowy, w tym startupy
Działanie 1.1 - Komponent IIa. Wsparcie rozwoju działalności gospodarczej startupu	Platformy startowe dla	PARP	Ekosystem startupowy,



Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej			
Działanie/ Poddziałanie	Nazwa Działania/ Poddziałania	Instytucja Pośrednicząca	Odbiorcy wsparcia
- wsparcie finansowe na dalszy rozwój działalności i wejście z produktem/usługą na rynek i pierwszą sprzedaż	nowych pomysłów		w tym startupy
Działanie 1.1 - Komponent IIb. Wsparcie rozwoju działalności gospodarczej startupu - wsparcie na rozwój swojego biznesu założonego w ramach programu Platform startowych	Platformy startowe dla nowych pomysłów	PARP	Ekosystem startupowy, w tym startupy

Elementy wsparcia ekosystemu startupowego (głównie usługi inkubacyjne, usługi dotyczące prowadzenia działalności na wczesnym etapie rozwoju, wsparcie inkubatorów przedsiębiorczości) są realizowane także na poziomie regionalnym oraz w ramach pozostałych programów (programy regionalne, działania BGK, PFR SA, PFR Ventures, Invest EU, itp. Zasadne będzie więc zbadanie komplementarności i synergii wsparcia oferowanego w ramach tych programów na ekosystem startupowy w Polsce i w Polsce Wschodniej. Badanie tych programów ograniczy się jednak do analizy dokumentów, bez wykonywania w ich ramach badań reaktywnych.

Zakres podmiotowy

Podmiotami niniejszego badania będą członkowie ekosystemu startupowego w Polsce, czyli:

- Pomysłodawcy / przedsiębiorstwa typu startup, które skorzystały ze wsparcia w ramach POIR, POPW, FENG i FEPW;
- Instytucje Otoczenia Biznesu (podmioty działające na rzecz innowacyjności, inkubatory i akceleratorzy przedsiębiorczości, organizacje świadczące usługi prawne, konsultingowe, finansowe);
- Instytucje finansujące - PFR Ventures, fundusze inwestycyjne VC fundusze seed/venture capital, fundusze corporate venture capital, sieci „aniołów biznesu”, organizacje stosujące tzw. „venture building”;
- Odbiorcy technologii;
- Jednostki badawczo-naukowe, w tym centra transferu technologii i spółki celowe;
- Partnerzy projektowi i ekosystemowi w Platformach Startowych POPW i FEPW (przedsiębiorcy, uczelnie);
- Administracja publiczna (instytucje systemu wdrażania programów, otoczenie administracyjne dla nowo powstałych firm);

Zakres terytorialny

Zastosowanie kryterium terytorialnego będzie bardzo ważne ze względu na rozgraniczenie dwóch kluczowych interwencji będących przedmiotem niniejszej ewaluacji. Mechanizmy wsparcia ekosystemu startupowego obejmują liczne interwencje realizowane w ramach programów POIR/ FENG, POPW/ FEPW, programów regionalnych oraz działań BGK, PFR SA, PFR Ventures, Invest EU, itp. Główną osią podziału nie będą jednak poszczególne działania, czy nawet programy, ale ich zakres



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



terytorialny. **Wykonawca w ramach niniejszej ewaluacji analizował będzie wpływ mechanizmów wsparcia na ekosystem startupowy całej Polski oraz oddzielnie dla Polski Wschodniej.**

Mechanizmy wsparcia ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej obejmą interwencje, które wspierały podmioty posiadające siedzibę w Polsce Wschodniej (województwa: lubelskie, podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie oraz mazowieckie bez Aglomeracji Warszawskiej). Ekosystem startupowy Polski Wschodniej stanowi tym samym wycinek ekosystemu startupowego w Polsce ze swoją specyfiką społeczno-gospodarczą i odmiennymi wyzwaniami.

Zakres czasowy

Badanie realizowane będzie w roku 2025, tj. po zakończeniu operacji finansowych w ramach perspektywy 2014-2020. Dzięki temu ocena mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020 będzie miała charakter ewaluacji ex-post (uwzględniając operacje finansowe realizowane w latach 2015-2023).

Z kolei ocena mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 będzie miała charakter on-going i obejmie lata 2021-2025 (stan na dzień rozpoczęcia badania).

II.5. Pytania badawcze

W wyniku realizacji badania, Wykonawca udzieli odpowiedzi na poniższe pytania badawcze (pogrupowane w bloki zgodnie z celami szczegółowymi badania). Dla uproszczenia niektóre z pytań sformułowane zostały jako pytania rozstrzygnięcia, jednak odpowiedź na nie, zostanie każdorazowo uzasadniona analizą wyników badania oraz zawierać wyjaśnienie obserwowanych zjawisk i trendów oraz uzasadnienia.

1) Podsumowanie efektów wdrażania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020 w zakresie realizacji ich celów (skuteczność, wpływ interwencji) oraz niwelowania słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej

- 1.1 Jaka była skuteczność mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020 w Polsce i w Polsce Wschodniej w odniesieniu do rzeczywistych efektów ekonomicznych obserwowanych w gospodarce (związanych bezpośrednio lub pośrednio ze wspartymi projektami firm i organizacji)? Jakie czynniki miały wpływ na zwiększenie skuteczności wsparcia, a jakie ją ograniczały?
- 1.2 Jakie długoterminowe rezultaty dla społeczeństwa zostały osiągnięte dzięki wdrażaniu mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020 w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej? Jaki jest wpływ ekosystemu startupowego, wspartego przez przedmiotowe mechanizmy wsparcia, na rozwój społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorczości i innowacyjności na wybranych FOM Polski Wschodniej?
- 1.3 Czy mechanizmy wsparcia ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020 adekwatnie odpowiadały na słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej? Czy przyczyniły się do niwelowania słabości tego ekosystemu?
- 1.4 Jaka jest dotychczasowa przeżywalność startupów wspartych w ramach POIR i POPW? W jakim stopniu zależy ona od czynników zewnętrznych (uwarunkowania społeczne



i rynkowe) oraz wewnętrznych (charakterystyka startupów i ludzi je tworzących)? Czy po otrzymaniu wsparcia w ramach POIR lub POPW, startupy rozwijały się dalej przy pomocy środków publicznych z innych projektów lub programów / przy pomocy zewnętrznego finansowania prywatnego/ z własnych dochodów?

- 1.5 Jakie były niezaplanowane efekty działania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej?
- 1.6 Jakie zmiany w funkcjonowaniu ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej, przyniosła pandemia COVID-19 oraz wojna rosyjsko-ukraińska i ich konsekwencje?

Pytania specyficzne dla makroregionu Polski Wschodniej:

- 1.7 Czy skuteczność mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej była porównywalna ze skutecznością na poziomie ogólnopolskim? Jakie uwarunkowania lokalne (np. struktura gospodarki, dostępność infrastruktury, poziom kapitału ludzkiego) miały największy wpływ na efektywność wsparcia dla startupów w Polsce Wschodniej? Czy występuje wewnętrzne zróżnicowanie regionalne w tym zakresie?

2) Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych Polski i Polski Wschodniej (społeczna użyteczność interwencji)

- 2.1 Jakie wyzwania stoją przed mechanizmami wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce, a jakie mogą pojawić się w perspektywie 2-3 lat? Czy różnią się one od tych identyfikowanych w trakcie poprzedniej perspektywy finansowej?
- 2.2 Jaka jest teoria interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce, a jaka mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej? Czy zaprojektowane mechanizmy wsparcia adekwatnie odpowiadają na słabości ekosystemów startupowych w Polsce i w Polsce Wschodniej? W jakim stopniu mają szansę przyczynić się do niwelowania tych słabości?
- 2.3 Jakie są pierwsze efekty oraz przewidywana skuteczność i efektywność funkcjonowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i Polsce Wschodniej w zakresie osiągania celów FENG i FEPW oraz długoterminowych rezultatów dla społeczeństwa i gospodarki? Jakie czynniki będą wpływać na tę skuteczność i efektywność? Jakimi identyfikuje się ryzyka i bariery w realizacji celów mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i Polsce Wschodniej?
- 2.4 Jakimi mogą być niezaplanowane efekty działania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej?
- 2.5 Czy poszczególni członkowie ekosystemu startupowego (startupy, IOB, instytucje finansujące, odbiorcy technologii, jednostki badawczo-naukowe, administracja publiczna – realizatorzy interwencji, itd.) borykają się z problemami natury kompetencyjnej /finansowej/ organizacyjnej? Czy sytuacja ta zmienia się w czasie (czy instytucje nabierają wiedzy i doświadczenia)? Czy problemy te rzutują na realizację zadań w ramach mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego?



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- 2.6 Jaki jest stopień zaufania, warunki i bariery efektywności współpracy pomiędzy startupami a pozostałymi członkami ekosystemu startupowego (IOB, instytucje finansujące, odbiorcy technologii, jednostki badawczo-naukowe, administracja publiczna – realizatorzy interwencji) w Polsce? Czy występuje jasny podział ról i kompetencji? Czy dążenia interesariuszy nie są wzajemnie sprzeczne? Czy sytuacja ta zmieniła się w porównaniu do poprzedniej perspektywy?

Pytania specyficzne dla makroregionu Polski Wschodniej:

- 2.7 Czy ekosystem startupowy w Polsce Wschodniej mierzy się ze specyficznymi wyzwaniami, które nie są identyfikowane na poziomie krajowym?

3) Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie rozwoju startupów w Polsce i Polsce Wschodniej

- 3.1 Jakim profilem powinny charakteryzować się startupy wspierane w ramach mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG i FEPW, tak aby pozytywnie wpływały na rozwój społeczno-gospodarczy Polski i Polski Wschodniej? Czy procedury naboru startupów w FENG i FEPW (na poziomie działań konkursowych oraz w projektach grantowych lub równoważnych z udziałem pośredników) pozwalają na wyłanianie takich rokujących startupów (o profilu określonym w wyniku realizacji badania) i jednocześnie na trafne odsiewanie nierokujących startupów?
- 3.2 Z jakimi problemami i barierami startupy borykały się w trakcie realizacji projektów w ramach FENG i FEPW? Czy występowały problemy i bariery specyficzne dla podmiotów z Polski Wschodniej? Czy udało się je przezwyciężyć i jakie miały one konsekwencje dla dalszego rozwoju startupów?
- 3.3 Jaka będzie spodziewana przeżywalność startupów wspartych w ramach FENG i FEPW na tle startupów nieobjętych wsparciem oraz w stosunku do średniej przeżywalności w UE? Jakie czynniki wpływają i będą wpływać na przeżywalność wspartych startupów?
- 3.4 Jakie są opinie interesariuszy ekosystemu startupowego w Polsce o opracowaniu ogólnopolskiego rejestru publicznego startupów, którym udzielono wsparcia? Czy takie narzędzie będzie przydatne do koordynacji wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce?

Pytania specyficzne dla makroregionu Polski Wschodniej:

- 3.5 W jakim stopniu zaprojektowany system wsparcia startupów z makroregionu Polski Wschodniej odpowiada na specyficzne problemy makroregionu i uwarunkowania lokalne?

4) Ocena komplementarności zaplanowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego pomiędzy FENG i FEPW oraz innymi programami w perspektywie 2021-2027

- 4.1 Czy mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG i FEPW są komplementarne z działaniami realizowanymi w ramach innych programów



(w szczególności programów regionalnych) i osiągają efekt synergii, czy też są wobec nich konkurencyjne?

- 4.2 Czy mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego odpowiadają na potrzeby ekosystemu startupowego na różnym etapie cyklu ich życia (zwłaszcza, czy istnieją działania/ nabory dedykowane etapowi scale-up), w tym adresują różne potrzeby /wyzwania etapów cyklu życia? Czy brakuje jakiejś formy wsparcia, albo wsparcia dla konkretnego etapu cyklu życia startupu?

Pytania specyficzne dla makroregionu Polski Wschodniej:

- 4.3 Czy poszczególne mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG i FEPW na obszarze Polski Wschodniej są wobec siebie komplementarne i osiągają efekt synergii?
- 4.4 Czy startupy zlokalizowane w makroregionie Polski Wschodniej chętniej korzystają ze wsparcia FENG czy FEPW? W jakim stopniu uzyskują one wsparcie w krajowych programach wsparcia, a w jakim stopniu koncertują się na instrumentach wdrażanych specyficznie w całym makroregionie Polski Wschodniej?

II.6. Opracowanie rekomendacji

Dzięki realizacji badania ewaluacyjnego, możliwe będzie zaprojektowanie rekomendacji, które pozwolą na doskonalenie mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG i FEPW. Rekomendacje powinny odnosić się co najmniej do następujących zagadnień:

- 1) Czy i w jaki sposób należy przeprojektować mechanizmy wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG, tak aby osiągnęły one większą adekwatność w stosunku do aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych oraz większą komplementarność wewnętrzną (pomiędzy poszczególnymi działaniami) i zewnętrzną (z innymi programami)? Rekomendacje muszą dotyczyć obszarów możliwych do zmiany przez IZ i IP, czyli przykładowo: (i) korekty w logice poszczególnych interwencji, (ii) zatrzymania działań lub uruchomienia nowych, (iii) zmian w regulaminach konkursów/ naborów, w tym doprecyzowanie grupy docelowej, (iv) zmian kryteriów wyboru operatorów, (v) zmian kryteriów naboru startupów w projektach grantowych;
- 2) Czy wsparcie startupów ze środków publicznych powinno być kontynuowane w kolejnej perspektywie finansowej (2028-2034)? Jeśli tak, to w jakiej formie, na jakich obszarach / z jakiego poziomu (krajowego/ regionalnego), do kogo powinno być skierowane (instytucje wsparcia, czy bezpośrednio startupy)?
- 3) Jakie zmiany strategiczne (kierunkowe, strukturalne) i korekty (operacyjne) mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej są konieczne w kolejnej perspektywie finansowej (2028-2034)? Co można zrobić, aby wsparcie dla Polski Wschodniej osiągnęło większą komplementarność wewnętrzną (pomiędzy poszczególnymi działaniami) i zewnętrzną (z innymi programami, a zwłaszcza z sześcioma programami regionalnymi)?
- 4) Jaki jest preferowany profil startupów w świetle wartości dodanej, którą wywierają one na gospodarkę i społeczeństwo? Czy profil ten powinien być inny dla startupów z Polski Wschodniej wspieranych w ramach FEPW? Jak powinien wyglądać modelowy system oceny



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



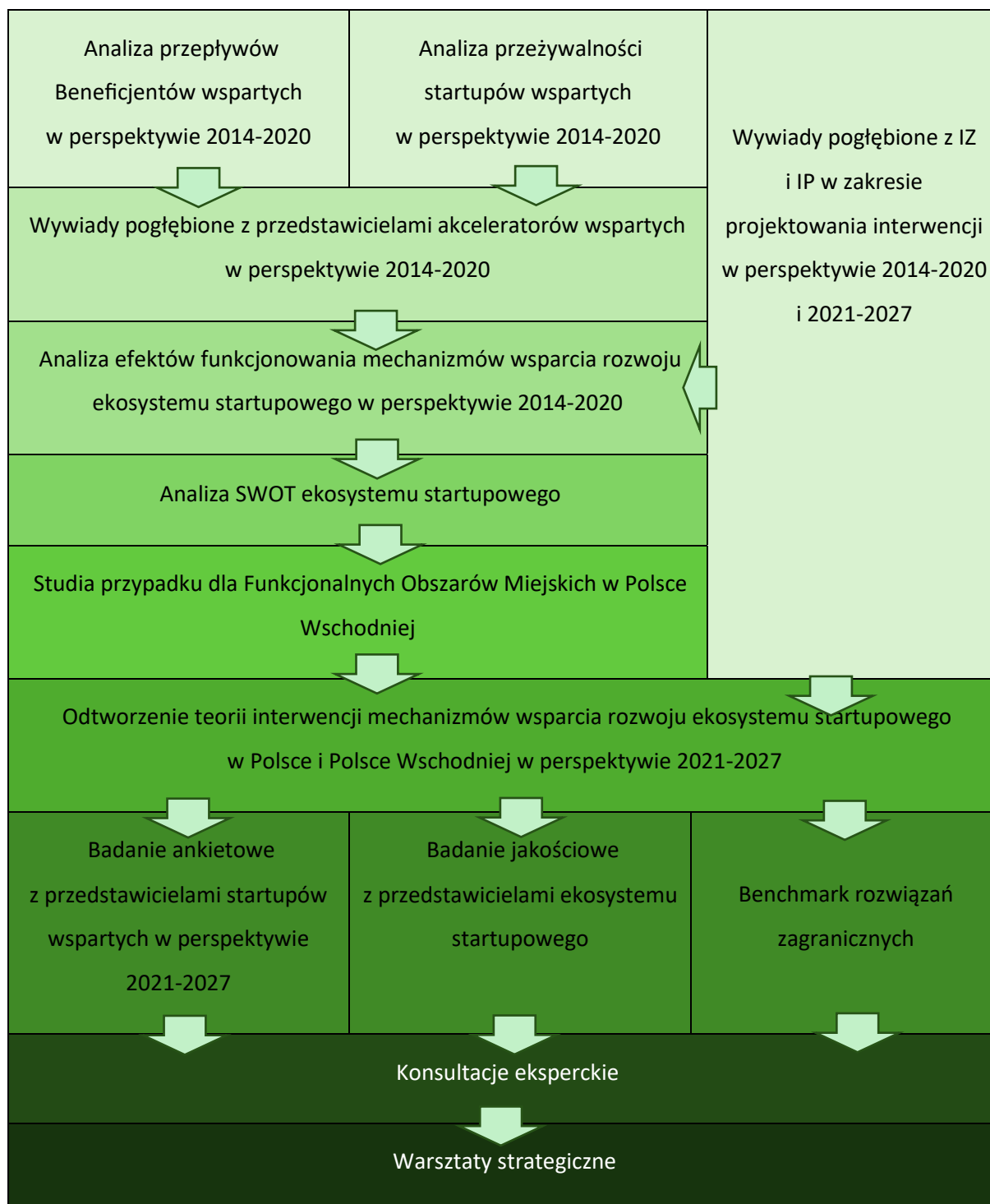
pomysłów wraz z kryteriami oceny, który będzie premiował startupy o preferowanym profilu?

- 5) Jak powinien wyglądać modelowy (efektywny) mechanizm wsparcia startupów w cyklu ich życia (forma i limit wsparcia, od pomysłu do ekspansji / skalowania działalności, zabezpieczenie interesów publicznego inwestora / ochrona przed przejęciem)?
- 6) Jak powinien wyglądać model współpracy startupów (w tym jej animacji w ramach programów) z pozostałymi członkami ekosystemu startupowego, zwłaszcza z: (i) innymi przedsiębiorstwami (odbiorcami technologii/ usług/ produktów startupów), (ii) inwestorami, (iii) jednostkami naukowymi i (iv) ośrodkami innowacji, w tym akceleratorami realizującymi programy finansowane ze środków publicznych?
- 7) Jakie rozwiązania, minimalizujące ryzyko działań oportunistycznych ze strony startupów, należy wdrożyć w mechanizmach wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego?
- 8) Czy zasadne jest opracowanie narzędzia do koordynacji wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w postaci ogólnopolskiego rejestru publicznego startupów, którym udzielono wsparcia? Jeśli tak, to jakie informacje i funkcjonalności powinien zawierać taki rejestr (dostępne wewnętrznie versus zewnętrznie np. w formie wyszukiwarki/ przeglądarki, API)?
- 9) Czy zasadne jest opracowanie programu profesjonalizacji podmiotów (IOB) wspierających startupy? Jaki zakres powinien obejmować taki program?



II.7. Procedura badawcza

Wykonanie badania ewaluacyjnego wymaga zastosowania ciągu logicznie powiązanych zadań badawczo-analitycznych. Proponowana procedura realizacji badania została przedstawiona na poniższym schemacie.





II.8. Tabela technik badawczych

Poniższa tabela prezentuje podsumowanie liczebności prób w ramach poszczególnych technik badawczych.

Technika badawcza	Liczebność próby POIR	Liczebność próby POPW	Liczebność próby FENG	Liczebność próby FEPW
Wywiady pogłębione z IZ i IP w zakresie projektowania interwencji w perspektywie 2014-2020 i 2021-2027	4 wywiady	1 wywiad	15 wywiadów	4 wywiady
Analiza przepływów Beneficjentów wspartych w perspektywie 2014-2020	400 podmiotów	200 podmiotów	-	-
Analiza przeżywalności startupów wspartych w perspektywie 2014-2020	400 podmiotów	200 podmiotów	-	-
Wywiady pogłębione z przedstawicielami akceleratorów i inkubatorów wspartych w perspektywie 2014-2020	18 podmiotów	12 podmiotów	-	-
Analiza efektów funkcjonowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020	1 analiza	1 analiza	-	-
Analiza SWOT ekosystemu startupowego w Polsce, z uwzględnieniem specyfiki Polski Wschodniej	-	-	1 analiza	1 analiza
Studia przypadku dla Funkcjonalnych Obszarów Miejskich	2 studia	2 studia	-	-
Odtworzenie teorii interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i Polsce Wschodniej w perspektywie 2021-2027	-	-	1 teoria interwencji	1 teoria interwencji
Badanie ankietowe z przedstawicielami startupów wspartych w perspektywie 2021-2027	-	-	100 podmiotów	100 podmiotów
Badanie jakościowe z przedstawicielami ekosystemu startupowego	-	-	15 IDI/ 3 FGI	15 IDI/ 3 FGI
Benchmark rozwiązań zagranicznych	-	-	3 benchmarki	
Konsultacje eksperckie	-	-	4-5 ekspertów	4-5 ekspertów
Warsztaty strategiczne	-	-	Około 20 uczestników	Około 20 uczestników



III. METODYKA BADANIA EWALUACYJNEGO

III.1. Wywiady pogłębione z IZ i IP w zakresie projektowania interwencji w perspektywie 2014-2020 i 2021-2027

Cel realizacji zadania

Wywiady zostaną przeprowadzone z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Pośredniczących odpowiedzialnych za wdrażanie działań nakierowanych na wspieranie ekosystemu startupowego w Polsce oraz w makroregionie Polski Wschodniej. Realizacja wywiadów pozwoli przede wszystkim na pozyskanie wiedzy o przebiegu projektowania mechanizmów w ramach POIR, POPW oraz FENG i FEPW (ze szczególnym uwzględnieniem różnic w podejściu do projektowania wsparcia). W zakres ten wchodzi również ocena sytuacji wyjściowej (stanu ekosystemu startupowego w Polsce oraz w makroregionie Polski Wschodniej) i adekwatności projektowanych działań. Ponadto wywiady będą okazały się do wstępnej oceny dotychczas podjętych działań (zarówno POIR i POPW, jak i FENG oraz FEPW) z perspektywy przedstawicieli badanych instytucji.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Realizacja wywiadów daje możliwość skonfrontowania i pogłębienia wyników analizy dokumentów: oceny przebiegu dotychczas zrealizowanych działań oraz diagnozy obecnego stanu ekosystemu startupowego w Polsce (analiza SWOT). Przede wszystkim jednak wiedza o przebiegu projektowania POIR i POPW, oraz FENG i FEPW, wesprze odtworzenie teorii interwencji – mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego.

Dobór próby

Zamawiający zaleca realizację wywiadów z następującymi osobami:

- Dyrektorami lub wskazanymi przez nich pracownikami jednostek odpowiedzialnych za projektowanie interwencji POIR⁶⁶ – **4 wywiady** (jeden w IZ i po jednym w każdej IP);
- Dyrektorami lub wskazanymi przez nich pracownikami jednostek odpowiedzialnych za projektowanie interwencji POPW – **1 wywiad**;
- Dyrektorami lub wskazanymi przez nich pracownikami jednostek odpowiedzialnych za projektowanie przedmiotowych interwencji FENG – **4 wywiady** (jeden w IZ i po jednym w każdej IP);
- Dyrektorami lub wskazanymi przez nich pracownikami jednostek odpowiedzialnych za projektowanie przedmiotowych interwencji FEPW – **1 wywiad**;
- Kierownikami lub pracownikami jednostek odpowiedzialnych za projektowanie konkretnych działań w ramach FENG – wywiady dedykowane poszczególnym Działaniom FENG - **11 wywiadów**;
- Kierownikami lub ekspertami/pracownikami jednostek odpowiedzialnych za projektowanie konkretnych komponentów FEPW - wywiady dedykowane poszczególnym komponentom Działania 1.1 FEPW (1, 2a i 2b) - **3 wywiady**.

⁶⁶ Osoby, które projektowały konkretne działania dedykowane ekosystemowi startupowemu nie pracują już w IŻ, zatem wywiady będą realizowane z obecnymi pracownikami.



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Łącznie należy zrealizować 24 IDI. Należy jednak pamiętać, że z jednym respondentem można omówić kilka zagadnień (jeżeli faktycznie zajmował się projektowaniem kilku działań) – wtedy omówienie kilku zagadnień podczas jednego spotkania, liczone będzie jako jeden wywiad.

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 1. „Podsumowanie efektów wdrażania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020 w zakresie realizacji ich celów (skuteczność, wpływ interwencji) oraz niwelowania słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej”

Cel szczegółowy 2. „Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych Polski i Polski Wschodniej (społeczna użyteczność interwencji)”

Cel szczegółowy 5. „Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034)”.

III.2. Analiza przepływów Beneficjentów wspartych w perspektywie 2014-2020

Cel realizacji zadania

W ramach tego zadania Wykonawca prześledzi przepływy Beneficjentów, czyli sekwencję uzyskanej pomocy ze środków publicznych, z której korzystał dany startup. Analiza taka może zostać wykonana za pomocą różnorodnych technik analizy danych, na przykład analizy typu SNA (sieciowej), dotyczącej przepływów i powiązań osób reprezentujących utworzone startupy.

Uzyskanie powyższych informacji pomoże w ocenie komplementarności oraz efektywności zaplanowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w POIR i POPW (m.in. zjawiska wielokrotnych beneficjentów, dostępności finansowania na różnych etapach cyklu życia startupu). Umożliwi również oszacowanie skali seryjnych startupowców⁶⁷ oraz przeprowadzenie analizy ścieżek kariery pomysłodawców.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Analiza ścieżek Beneficjentów pozwoli na pozyskanie informacji, które trudno byłoby pozyskać w ramach badań ankietowych. Jej wyniki mogą zostać poruszone w ramach badań ze startupami oraz wykorzystane w analizie behawioralnej.

Dobór próby

Populację badaną będą stanowić startupy (ich twórcy, a w razie możliwości również zespoły startupowe) wsparte w ramach Działań kierowanych do startupów w ramach POIR i POPW oraz odbiorców wsparcia funduszy inwestycyjnych wspartych w ramach POIR i POPW. Uwzględnienie

⁶⁷ Osób zamykających wsparty startup w celu założenia nowego i pozyskania dla niego kolejnego dofinansowania



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



startupów wspartych w ramach perspektyw 2014-2020 wynika z faktu, że została ona zakończona, co umożliwia wykonanie kompletnej analizy.

Wielkość populacji wspartych podmiotów⁶⁸ prezentuje poniższa tabela.

Działanie/ Poddziałanie	Nazwa Działania/ Poddziałania	Liczba wspartych startupów
Program Operacyjny Inteligentny Rozwój		
Poddziałanie 1.3.1	Prace B+R finansowane z udziałem funduszy kapitałowych - BRIDGE Alfa	346 ⁶⁹
Poddziałanie 1.3.2	BRIDGE VC/CVC	bd. ⁷⁰
Działanie 2.2	Otwarte innowacje - wspieranie transferu technologii	bd. ⁷¹
Działanie 2.5	Programy akceleracyjne	975
Poddziałanie 3.1.1	Inwestycje w innowacyjne start-upy – Starter	bd. ⁷²
Poddziałanie 3.1.2	Inwestycje grupowe aniołów biznesu w MŚP – BizNest	bd. ⁷³
Poddziałanie 3.1.4	KOFFI – Konkurencyjny Ogólnopolski Fundusz Funduszy Innowacyjnych	bd. ⁷⁴
Program Operacyjny Polska Wschodnia		
Poddziałanie 1.1.1	Platformy startowe dla nowych pomysłów	1152
Poddziałanie 1.1.2	Rozwój startupów w Polsce Wschodniej	836 ⁷⁵

Wykonawca wykona analizę na próbie pełnej, co oznacza że uwzględni wszystkich odbiorców, których dane otrzyma. Wyniki zostaną przedstawione w dwóch ujęciach:

- Programowym – analiza dla odbiorców POIR i oddzielnie POPW;
- Terytorialnym - analiza wszystkich odbiorców POIR i POPW z całej Polski oraz odbiorców POIR i POPW z makroregionu Polski Wschodniej.

Zakres źródeł

Zamawiający posiada dane pozwalające na identyfikację startupów po numerze NIP, co umożliwia pozyskanie o nich informacji z rejestrów i wyszukiwarek publicznych. Część informacji można również uzyskać w ramach prowadzonych badań ankietowych. Proponowane źródła danych to: (i) REGON (Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej), (ii) KRS (Krajowy Rejestr Sądowy), (iii) rejestr.io.

⁶⁸ Nie wszystkie podmioty są startupami

⁶⁹ Stan na koniec 2019 roku

⁷⁰ Liczebności ustalone zostaną na etapie prac nad raportem metodycznym

⁷¹ Liczebności ustalone zostaną na etapie prac nad raportem metodycznym

⁷² Liczebności ustalone zostaną na etapie prac nad raportem metodycznym

⁷³ Liczebności ustalone zostaną na etapie prac nad raportem metodycznym

⁷⁴ Liczebności ustalone zostaną na etapie prac nad raportem metodycznym

⁷⁵ Startupy te zostały wcześniej wsparte w poddziałaniu 1.1.1



Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 4. „Ocena komplementarności zaplanowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego pomiędzy FENG i FEPW oraz innymi programami w perspektywie 2021-2027”

Cel szczegółowy 5. „Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034)”

III.3. Analiza przeżywalności startupów wspartych w perspektywie 2014-2020

Cel realizacji zadania

Aby startupy rzeczywiście oddziaływały na otoczenie społeczno-gospodarcze muszą przetrwać początkowy trudny okres, w którym otrzymują wsparcie. Zadanie polega na przeprowadzeniu analizy statystycznej obrazującej czas przeżycia wspartych startupów oraz identyfikującą czynniki, które współwystępują z tym sukcesem. Do Wykonawcy należy zaproponowanie szczegółowej koncepcji analizy przeżywalności, uwzględniającej zakres wykorzystanych danych oraz techniki obliczeniowej.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Wiedza o tym, jakie czynniki współwystępują z sukcesem startupu będzie przydatna dla wyboru dobrze rokujących startupów. Zostanie następnie skonfrontowana z perspektywą i opiniami przedstawicieli ekosystemu startupowego, badanymi w ramach IDI. Może również posłużyć do projektowania wsparcia adekwatnego dla różnego rodzaju startupów, uwzględniając trudności występujące na różnych etapach cyklu ich życia.

Dobór próby

Populację badaną będą stanowić startupy wsparte w ramach Działań kierowanych do startupów w ramach POIR i POPW. Wykonawca wykona analizę na próbie pełnej, co oznacza że uwzględni wszystkich odbiorców, których dane otrzyma. Wyniki zostaną przedstawione w dwóch ujęciach:

- Programowym – analiza dla odbiorców POIR i oddzielnie POPW;
- Terytorialnym - analiza wszystkich odbiorców POIR i POPW z całej Polski oraz odbiorców POIR i POPW z makroregionu Polski Wschodniej.

Zakres źródeł

Zamawiający dysponuje danymi, podawanymi przez Wnioskodawców we wnioskach o dofinansowanie. Dane te są zróżnicowane w zależności od Działania. Na ogół obejmują wyłącznie nazwę podmiotu i dane teleadresowe, ale zdarza się również, że dostępne są:

- Miejsce realizacji projektu;
- Data rozpoczęcia działalności zgodnie z dokumentem rejestrowym;
- Forma prawną;
- Forma własności;
- Wielkość przedsiębiorstwa;
- Rodzaj działalności gospodarczej;
- Obszar KIS, w który wpisuje się program akcelacyjny.



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ponadto Zamawiający posiada dane pozwalające na identyfikację Wnioskodawców, co umożliwia pozyskanie o nich informacji z rejestrów i wyszukiwarek publicznych. Część informacji można również uzyskać w ramach prowadzonych badań ankietowych.

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 4. „Ocena komplementarności zaplanowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego pomiędzy FENG i FEPW oraz innymi programami w perspektywie 2021-2027”

III.4. Wywiady pogłębione z przedstawicielami akceleratorów i inkubatorów wspartych w perspektywie 2014-2020

Cel realizacji zadania

Celem wywiadów będzie uwzględnienie jakościowej perspektywy podmiotów, które bezpośrednio prowadziły wsparcie dla startupów. Badanie pozwoli na zdobycie informacji o tym, w jaki sposób startupy: (i) korzystały ze wsparcia, (ii) radziły sobie z przeciwnościami, (iii) osiągały cele (niekoniecznie widoczne w danych ilościowych). Realizacja badań w różnych obszarach Polski (w tym w województwach Polski Wschodniej) pozwoli na uchwycenie zróżnicowanych warunków, w których funkcjonowały startupy. Z kolei szersza niż startupów, perspektywa akceleratorów, umożliwi prześledzenie losów wielu podmiotów i dokonywanie uogólnień.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Wywiady będą stanowiły uzupełnienie dla wyników analizy dokumentów oraz danych i obliczeń statystycznych. Respondenci zostaną poproszeni o skomentowanie wyników dotyczących efektów wsparcia z perspektywy 2014-2020, zwłaszcza zaś: (i) przeżywalności startupów, (ii) przepływów Beneficjentów, (iii) wyników makroekonomicznych, (iv) wzmocnienia przedsiębiorczości w Funkcjonalnych Obszarach Miejskich.

Wywiady przeprowadzone w pięciu województwach Polski Wschodniej, będą stanowiły wkład do studiów przypadku dla FOM. Informacje pozyskane od akceleratorów i inkubatorów pozwolą lepiej zrozumieć, w jaki sposób funkcjonowanie mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej, wpłynęło na przedsiębiorczość i rozwój średnich miast i ich obszarów funkcjonalnych.

Dobór próby

W badaniu wezmą udział przedstawiciele akceleratorów i inkubatorów. Próba będzie miała charakter celowy, jednocześnie jednak pozwoli na pokrycie zróżnicowanych terytoriów Polski. Zakłada się realizację **minimum 32 wywiadów** – po dwa w każdym województwie. Należy wykonać również po dwa IDI na potrzeby studiów przypadku FOM, co może spowodować zwiększenie liczby wywiadów.

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 1. „Podsumowanie efektów wdrażania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020 w zakresie realizacji ich celów (skuteczność, wpływ interwencji) oraz niwelowania słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej”



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



III.5. Analiza efektów funkcjonowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2014-2020

Cel realizacji zadania

W ramach tego zadania Wykonawca dokona podsumowania efektów funkcjonowania mechanizmów wsparcia⁷⁶ startupów w POIR i POPW – zarówno w wymiarze ogólnokrajowym, jak i dla makroregionu Polski Wschodniej. W tym celu wykorzysta: (i) dane z monitoringu, (ii) raporty z dotychczasowych ewaluacji, (iii) zbiorcze badania dotyczące startupów, (iv) dane o wspartych startupach pochodzące z publicznie dostępnych baz.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Uzyskane wyniki powinny zostać skonfrontowane z opiniami przedstawicieli IZ i IP, które zostaną pozyskane w ramach wywiadów pogłębionych. Wypracowane w ten sposób podsumowanie efektów funkcjonowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego będzie stanowiło punkt odniesienia dla analizy SWOT ekosystemu startupowego Polski i Polski Wschodniej.

Zakres źródeł

Przykładowe dane monitoringowe:

- 1) dane monitoringowe zgromadzone w systemach lokalnych (takich jak LSI PARP oraz centralnych (SL2014 - centralna baza umów i rozliczeń)⁷⁷;
- 2) dane monitoringowe wnioskodawców w konkursach grantowych⁷⁸.

Przykładowe ewaluacje:

- 3) Analiza ex ante możliwości realizacji projektów w obszarze innowacyjności przy wykorzystaniu instrumentów finansowych w perspektywie finansowej 2021-2027
- 4) Deloitte, Technology Fast 50 Powerful Connections, Central Europe, 2015
- 5) Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego inno_LAB Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja Idea Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych
- 6) Ewaluacja pilotażu Działania 1.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2014-2020 „Platformy startowe dla nowych pomysłów”. ETAP I – ewaluacja tematyczna ekosystemu Platform Startowych, Fundacja Instytut Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego, Realizacja, Warszawa
- 7) Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020
- 8) Ewaluacja pomocy publicznej PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja IDEA Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych

⁷⁶ Na tym etapie Wykonawca określi, jakie mechanizmy funkcjonują w ramach Programów: na poziomie działań lub mniejszych jednostek interwencji o homogenicznej logice – podziałów, schematów wsparcia, grup konkursów

⁷⁷ Dotyczy działań, w których startupy były bezpośrednimi beneficjentami

⁷⁸ W przypadku projektów grantowych, w których beneficjentami są instytucje wspierające startupy w sposób pośredni, dane będą rozproszone w bazach lokalnych oraz w bazach IP



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- 9) Ewaluacja podsumowująca postęp rzeczowy i rezultaty PO IR oraz ocena wpływu PO IR na innowacyjność polskiej gospodarki, w tym wpływu na realizację celów Strategii Europa 2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Imapp Consulting Sp. z o.o., Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa
- 10) Ewaluacja systemu (w tym kryteriów) wyboru projektów FENG. I runda badawcza, Policy & Action Group Uniconsult sp. z o.o., Fundacja IDEA Rozwoju, IDEA Instytut sp. z o.o., Warszawa 2024
- 11) Ewaluacja systemu realizacji instrumentów finansowych w ramach POIR, Taylor Economics Sp. z o.o., Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa 2019 r.
- 12) Ocena stanu gotowości sektora badawczo-rozwojowego w Polsce do skorzystania z możliwości wsparcia z publiczno-prywatnych inwestycyjnych instrumentów finansowych w latach 2014-2020 oraz możliwości wdrażania tych instrumentów przez NCBR. Warszawa, marzec 2015 r.
- 13) Raport podsumowujący realizację pilotażu Poland Prize w ramach działania inno_LAB (2.4.1. POIR), PARP, Warszawa 2021
- 14) Informacje o projekcie START-UPS ARE US, PARP 2023

Przykładowe badania ogólnopolskie dotyczące startupów:

- 15) Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce, Deloitte, Warszawa 2016
- 16) Polskie startupy 2024, Startup Poland, Warszawa 2024
- 17) Barometr Innowacyjności
- 18) Raport Banku Światowego, Enabling the enablers: Building the capabilities of romanian startup support organizations, październik 2024

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 1. „Podsumowanie efektów wdrażania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020 w zakresie realizacji ich celów (skuteczność, wpływ interwencji) oraz niwelowania słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej”.

III.6. Analiza SWOT ekosystemu startupowego w Polsce, z uwzględnieniem specyfiki Polski Wschodniej

Cel realizacji zadania

W ramach tej techniki Wykonawca dokona diagnozy stanu ekosystemu startupowego w Polsce z uwzględnieniem specyfiki Polski Wschodniej. Diagnoza będzie obejmować identyfikację silnych i słabych stron systemu, z uwzględnieniem wpływu działania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego na tę sytuację. Ponadto wskazane zostaną szanse i zagrożenia dla funkcjonowania ekosystemu startupowego i jego rozwoju. Oprócz mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń ekosystemu startupowego w Polsce, wymienione zostaną również zjawiska charakterystyczne dla ekosystemu startupowego makroregionu Polski Wschodniej. Zostaną przygotowane dwie oddzielne analizy SWOT: oddzielnie dla Polski oraz dla Polski Wschodniej.



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Miejsce zadania w procedurze badawczej

Analizę wykonaną na podstawie dostępnych źródeł Wykonawca skonfrontuje z opiniami pracowników IZ i IP, które zostaną pozyskane w ramach wywiadów pogłębionych. Uzyskana diagnoza sytuacji ekosystemu startupowego będzie przydatna dla odtworzenia teorii interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 (zarówno dla Polski, jak i dla makroregionu Polski Wschodniej. Stanowiąc będzie opis sytuacji na wejściu, co pozwoli zweryfikować adekwatność zaplanowanych mechanizmów wsparcia do zastanej sytuacji.

Zakres źródeł

W celu przeprowadzenia analizy niezbędne będzie pozyskanie wiedzy z już przeprowadzonych badań, analiz i ekspertyz.

Przykładowe źródła:

- 1) Badanie ewaluacyjne pomocy publicznej udzielanej w ramach Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków i trybu udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis za pośrednictwem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju
- 2) Baloutsos, S., Karaginanaki, A. i Pramadari, K. (2022). Identifying contradictions in an incumbent-startup ecosystem – an activity theory approach. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 527-548. doi: 10.1108/EJIM-04-2020-0114
- 3) Barometr Innowacyjności
- 4) Ecosystem Compass: Poland 2023. Navigate the Polish startup and investment ecosystem with the latest data and insights, 2023
- 5) Berman R., Dogrultan E., Herrmann B.L., Marmer M., *Startup Genome Report*, 2011
- 6) Deloitte, *Technology Fast 50 Powerful Connections, Central Europe*, 2015
- 7) *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, Deloitte, Warszawa 2016
- 8) European Startup Network. (2021a),
<https://europeanstartupnetwork.eu/vision/#:~:text=Startup%20Definition%20%E2%80%93%20A%20startup%20is,with%20high%20and%20rapid%20growth>
- 9) Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego inno_LAB Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja Idea Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych
- 10) Ewaluacja pierwszych efektów wsparcia PO IR w zakresie prac B+R oraz wdrażania wyników prac B+R realizowanych w przedsiębiorstwach, LBiE, Warszawa 2020
- 11) Ewaluacja pilotażu Działania 1.1 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2014-2020 „Platformy startowe dla nowych pomysłów”. ETAP I – ewaluacja tematyczna ekosystemu Platform Startowych, Fundacja Instytut Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego, Realizacja, Warszawa
- 12) Ewaluacja pomocy publicznej udzielanej za pośrednictwem NCBR w zakresie pomocy udzielonej w ramach działania 1.3 POIR, Taylor Economics, Gdańsk 2020
- 13) Ewaluacja pomocy publicznej PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Fundacja IDEA Rozwoju, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- 14) Ewaluacja podsumowująca postęp rzeczowy i rezultaty PO IR oraz ocena wpływu PO IR na innowacyjność polskiej gospodarki, w tym wpływu na realizację celów Strategii Europa 2020, IDEA Instytut Sp. z o.o., Imapp Consulting Sp. z o.o., Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa
- 15) Graham, P. (2012). Startup = growth, <http://paulgraham.com/growth.html>
- 16) Lipińska, A. (2018). Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 351, 46-57
- 17) Majewski, M. (2022). Startupy i ich ekosystem. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia (s. 13-33). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- 18) Ocena stanu gotowości sektora badawczo-rozwojowego w Polsce do skorzystania z możliwości wsparcia z publiczno-prywatnych inwestycyjnych instrumentów finansowych w latach 2014-2020 oraz możliwości wdrażania tych instrumentów przez NCBR. Warszawa, marzec 2015 r.
- 19) Podręcznik dla Animatorów Platform startowych w zakresie przygotowania i realizacji Platform startowych
- 20) Polskie startupy 2024, Startup Poland, Warszawa 2024
- 21) Raport podsumowujący realizację pilotażu Poland Prize w ramach działania inno_LAB (2.4.1. POIR), PARP, Warszawa 2021
- 22) Rekomendacje ESNA – Europe Startup Nations Alliance
- 23) Ries E., Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek, Onepress, Gliwice 2022

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 2. „Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych Polski i Polski Wschodniej (społeczna użyteczność interwencji)”

III.7. Studia przypadku dla Funkcjonalnych Obszarów Miejskich Polski Wschodniej

Cel realizacji zadania

W przypadku Polski Wschodniej trudno jest oceniać wpływ interwencji na wskaźniki makroekonomiczne regionu. Przede wszystkim interwencje z POPW i programów regionalnych były zbyt małe, aby osiągnąć widoczny efekt. Z kolei interwencje z POIR realizowane były znacznie rzadziej niż w pozostałych obszarach Polski. Dlatego w celu oceny efektów mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego, Wykonawca przeprowadzi studia wykonalności dla wybranych FOM makroregionu Polski Wschodniej. W ich ramach Wykonawca dokona identyfikacji specyficznych uwarunkowań społeczno-gospodarczych, barier i potencjałów rozwojowych FOM oraz oceny wpływu ekosystemu startupowego na rozwój: społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorczości i innowacyjności.

**Miejsce zadania w procedurze badawczej**

Przy opracowywaniu studiów uwzględnione zostaną wyniki wcześniej zrealizowanych zadań. Dane zastane (oraz ewentualnie analizy statystyczne) podsumowujące efekty mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego, wyizolowane dla poszczególnych FOM, pozwolą na opis zmian w zakresie sytuacji społeczno-ekonomicznej regionu. Analiza przeżywalności startupów wspartych w perspektywie 2014-2020 umożliwi ocenę efektów wsparcia startupów, a pośrednio i ekosystemu startupowego. Z kolei wywiady pogłębione z przedstawicielami akceleratorów i inkubatorów wspartych w perspektywie 2014-2020⁷⁹ oraz wywiady z pozostałymi członkami ekosystemu startupowego⁸⁰, dostarczą jakościowej refleksji nad zmianami w ekosystemie startupowym i wpływu tych zmian na obszar danego FOM.

Dobór próby

Wykonawca zrealizuje trzy studia przypadku:

- Jedno dotyczące FOM miasta dużego (Białystok, Lublin, Kielce, Olsztyn, Rzeszów);
- Dwa dotyczące FOM miasta średniego (Elbląg, Ełk, Łomża, Suwałki, Chełm, Zamość, Stalowa Wola, Przemyśl, Ostrowiec Świętokrzyski).

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 1. „Podsumowanie efektów wdrażania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020 w zakresie realizacji ich celów (skuteczność, wpływ interwencji) oraz niwelowania słabości ekosystemu startupowego w Polsce, w tym w Polsce Wschodniej”

III.8. Odtworzenie teorii interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i Polsce Wschodniej w perspektywie 2021-2027

Cel realizacji zadania

W ramach tego zadania Wykonawca odtworzy teorie interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i Polsce Wschodniej. Będą to dwie teorie interwencji, ukierunkowane terytorialnie:

- Teoria interwencji mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego na obszarze całej Polski w perspektywie 2021-2027;
- Teoria interwencji mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego na obszarze Polski Wschodniej w perspektywie 2021-2027.

Kluczowe będą programy FENG i FEPW, których wspólna teoria interwencji zostanie obudowana przez inne interwencje (programy regionalne, działania BGK, PFR SA, PFR Ventures, Invest EU, itp.) pod kątem ich komplementarności. Teorie interwencji zostaną odtworzone na podstawie dokumentów programowych, konkursowych i projektowych (niekonkurencyjnych) oraz wywiadów

⁷⁹ Chodzi o dodatkowe wywiady z podmiotami z wybranych FOM opisane w podrozdziale III.4 – po dwa na studium przypadku

⁸⁰ Po dwa wywiady na studium, zrealizowane w ramach zadania opisanego w podrozdziale III.10



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



z Interesariuszami programów. Teorie interwencji zostaną przedstawione w formie graficznej z elementami identyfikacji problemów, działań, produktów, rezultatów średnio i długookresowych.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Odtworzenie teorii interwencji mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego będzie stanowić punkt wyjścia do oceny mechanizmów zaprojektowanych w perspektywie 2021-2027. Na tym etapie wykorzystane zostaną produkty z realizacji dotychczasowych zadań. Analiza SWOT ekosystemu startupowego stanowić będzie opis sytuacji na wejściu. Analiza dokumentów programowych pozwoli na odtworzenie podstawowych schematów i założeń interwencji. Wreszcie, realizacja wywiadów pogłębionych z przedstawicielami IZ i IP, umożliwi lepsze zrozumienie procesu projektowania interwencji oraz ostatecznego kształtu powstałych mechanizmów. Powstałe teorie interwencji umożliwią ocenę ich konstrukcji, adekwatności do aktualnych celów, problemów i wyzwań – oraz prognozy dotyczące skuteczności i efektywności interwencji.

Zakres źródeł

Do realizacji tego zadania posłużą przede wszystkim dokumenty programowe oraz sprawozdawcze.

Przykładowe źródła:

- 1) Dokumentacja programowa FENG i FEPW
- 2) Szczegółowe Opisy Osi Priorytetowych programów FENG i FEPW
- 3) Dokumentacja konkursowa, w tym regulaminy konkursów i wzory wniosków o dofinansowanie
- 4) Dokumentacja naborów projektów w trybie niekonkurencyjnym, w tym wnioski o dofinansowanie
- 5) Wybrane wytyczne horyzontalne Ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego (MFiPR).

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 2. „Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych Polski i Polski Wschodniej (społeczna użyteczność interwencji)”

Cel szczegółowy 5. „Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034)”

III.9. Badanie ankietowe z przedstawicielami startupów wspartych w perspektywie 2021-2027

Cel realizacji zadania

W ramach tego zadania Wykonawca pozyska od startupów dane, których nie udało się pozyskać poprzez analizę danych zastanych. Proponowany zakres badania ankietowego to: (i) opinie dotyczące procesu naboru i inkubacji, (ii) potrzeby / problemy, które napotkali, (iii) propozycje zmian w mechanizmach wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG i FEPW, (iv) jakość współpracy z pozostałymi członkami ekosystemu startupowego, (v) jakość świadczonych usług,



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



a opcjonalnie również o (vi) korzystanie z innych źródeł pomocy publicznej (jeżeli takich danych nie da się pozyskać z analizy danych administracyjnych / rejestrów publicznych).

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Zadanie ma charakter uzupełniający – posłuży zdobyciu informacji, których nie udało się pozyskać poprzez analizę danych zastanych. Tym samym będzie stanowiło rozwinięcie analizy ścieżek. Ponadto badanie ankietowe pozwoli na uzyskanie subiektywnych opinii przedstawicieli startupów, co wspomogę proces oceny interwencji i przygotowania rekomendacji. Takie subiektywne opinie będą również bardzo przydatne do wykonania analizy behawioralnej.

Dobór próby

Populację badaną będą stanowić startupy (ich twórcy, a w razie możliwości również zespoły startupowe) wsparte w ramach Działań kierowanych do startupów oraz zespołów menadżerskich wspartych w ramach perspektywy 2021-2027 (programy FENG i FEPW).

Wykonawca wykona badanie, dobierając próby reprezentatywne dla obydwu programów. Minimalna wielkość próby to **100 podmiotów** wspartych w ramach FENG oraz **100 podmiotów** wspartych w ramach FEPW. Wyniki zostaną przedstawione w dwóch ujęciach:

- Programowym – analiza dla odbiorców FENG i oddzielnie FEPW;
- Terytorialnym - analiza wszystkich odbiorców FENG i FEPW z całej Polski oraz odbiorców FENG i FEPW z makroregionu Polski Wschodniej.

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 4. „Ocena komplementarności zaplanowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego pomiędzy FENG i FEPW oraz innymi programami w perspektywie 2021-2027”

III.10. Badanie jakościowe z przedstawicielami ekosystemu startupowego

Cel realizacji zadania

Jednym z elementów oceny funkcjonowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego będzie poznanie opinii członków ekosystemu startupowego. Celem badań jakościowych będzie wypracowanie jakościowej refleksji nad funkcjonowaniem mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego. Korzystając z otwartego charakteru technik jakościowych, Wykonawca będzie miał możliwość wnioskowania ze: (i) spontanicznych wypowiedzi respondentów, (ii) priorytetyzacji nadawanej przez nich poszczególnym aspektom funkcjonowania mechanizmu, (iii) przemilczenia niektórych kwestii. Jednocześnie rozmowa będzie okazją do omówienia jakości współpracy z innymi członkami ekosystemu startupowego – poznanie potrzeb interesariuszy i zaproponowanie rozwiązań.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Badanie zostanie osadzone w kontekście teorii interwencji – roli, zadań i znaczenia poszczególnych członków ekosystemu startupowego. W trakcie realizacji badania warto będzie posiłkować się wiedzą



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



z zakresu efektów dotychczas zrealizowanych działań oraz wyników analizy przeżywalności wspartych startupów.

Dobór próby

W badaniu powinni wziąć udział przedstawiciele ekosystemu startupowego. Nie muszą być to jednak bezpośredni uczestnicy Działań realizowanych w ramach przedmiotowych Programów, ale podmiotów istotnych dla funkcjonowania zidentyfikowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego. Szczegółowy zakres badanych podmiotów zależy będzie od przyjętej przez Wykonawcę definicji ekosystemu startupowego i zostanie ustalony przez Wykonawcę na etapie sporządzania raportu metodycznego. Nie bez znaczenia będzie również zakres oddziaływania zidentyfikowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego. Badanie może objąć takie podmioty, jak:

- Pomysłodawcy / przedsiębiorstwa typu startup, które skorzystały ze wsparcia w ramach POIR, POPW, FENG i FEPW;
- Instytucje Otoczenia Biznesu (podmioty działające na rzecz innowacyjności, inkubatory i akceleratory przedsiębiorczości, organizacje świadczące usługi prawne, konsultingowe, finansowe);
- Instytucje finansujące - PFR Ventures, fundusze inwestycyjne VC fundusze seed/venture capital, fundusze corporate venture capital, sieci „aniołów biznesu”, organizacje stosujące tzw. „venture building”;
- odbiorcy technologii/produktów/usług B2B⁸¹;
- Jednostki badawczo-naukowe, w tym centra transferu technologii i spółki celowe;
- Partnerzy projektowi i ekosystemowi w Platformach Startowych POPW i FEPW (przedsiębiorcy, uczelnie).

Zamawiający zakłada zrealizowanie:

- **6 sesji fokusowych – 3 w ramach FENG i 3 w ramach FEPW⁸².** W każdej sesji weźmie udział od 4 do 6 osób;

Albo (techniki traktowane zamiennie w niniejszym badaniu):

- 30 wywiadów pogłębionych (IDI) – **15 w ramach FENG i 15 w ramach FEPW.**

Realizacja tej techniki będzie wypełniać:

Cel szczegółowy 3. „Ocena zaprojektowanych mechanizmów oraz pierwszych efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w FENG 2021-2027 i FEPW 2021-2027 w zakresie rozwoju startupów w Polsce i Polsce Wschodniej”

⁸¹ Przykładem jest PGIING, który posiada stały program stażowy dla startupów

⁸² Część z tych wywiadów musi zostać przeprowadzona z podmiotami z FOM wybranymi do studiów przypadku



III.11. Benchmark rozwiązań zagranicznych

Cel realizacji zadania

Benchmark rozwiązań zagranicznych z zakresu projektowania mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego, to doskonały sposób na pozyskanie inspiracji do rekomendacji dla niniejszego badania. Opisywane mechanizmy muszą być realizowane w ramach środków unijnych, aby analizowane rozwiązania mogły być ewentualnie zaadoptowane w Polsce, w ramach podobnego reżimu formalno-prawnego (np. konkurencyjnego procesu wyboru projektów, przeznaczenia pomocy publicznej).

Wykonawca szczególną uwagę poświęci takim zagadnieniom, jak:

- sposób definiowania preferowanych profili startupów;
- procedury wyboru pomysłów i ich selekcji na etapie inkubacji / finansowania;
- sposób, zakres i skalę finansowania startupów;
- zastosowanie dodatkowych działań wspierających startupy;
- monitoring losów startupów;
- model działań wzmacniających inwestorów, IOB, jednostki naukowe i administrację publiczną (w tym koordynację mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego);
- wypracowane modele współpracy pomiędzy interesariuszami ekosystemu startupowego.

Z przeprowadzonej analizy powinny powstać rekomendacje, które zostaną omówione podczas wywiadów eksperckich.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Niniejsze analiza będzie prowadzona niezależnie od pozostałych zadań. Będzie musiała jednak być osadzona w teorii interwencji, aby nie stracić z oczu celów, które interwencja ma realizować oraz mechanizmów, które funkcjonują w polskich warunkach.

Dobór próby

Wybór krajów do opracowania studiów musi mieć charakter celowy. Zamawiający proponuje, aby przypadki objęły kraje:

- podobne do Polski pod względem wielkości gospodarki (na przykład: Hiszpania, Rumunia, Belgia, Austria);
- podobne do Polski pod względem wskaźników społeczno-ekonomicznych (np. Portugalia, Włochy, Czechy, Węgry);
- stanowiące wzór w zakresie rozwoju innowacyjności i współpracy startupów z uczelniami (na przykład: Szwajcaria, Szwecja, Estonia, Wielka Brytania, Holandia, Finlandia).

Zakres źródeł

Wykonawca przeanalizuje mechanizmy stosowane w trzech krajach unijnych. Wybór konkretnych krajów oraz mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego (konkretnych programów, Działań, naborów bądź grup naborów) zostanie dokonany na etapie sporządzania raportu metodycznego.



Realizacja tej techniki będzie wspierać:

Cel szczegółowy 5. „Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034)”

III.12. Konsultacje eksperckie

Cel realizacji zadania

Konsultacje eksperckie posłużą omówieniu wniosków z przeprowadzonych badań oraz rekomendacji zaprojektowanych na ich podstawie. Eksperti zostaną poproszeni o:

- Podsumowanie i powiązanie wątków uzyskanych w ramach różnych technik badawczych;
- Wyjaśnienie i zinterpretowanie wyników poszczególnych badań w kontekście wiedzy eksperckiej;
- Ocenę wstępnych rekomendacji, rozwiązań, pomysłów rekomendacji wypracowanych przez Wykonawcę i ich potencjalnych skutków dla mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG i FEPW i ekosystemu startupowego w Polsce;
- Zaproponowanie dodatkowych rekomendacji dla mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w ramach FENG oraz dla Polski Wschodniej w ramach perspektywy finansowej 2028-2034.

Na etapie raportu metodycznego do decyzji Wykonawcy będzie należało określenie formy konsultacji – przykładowo: wywiadów, sesji fokusowej, metody delfickiej.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Wywiady eksperckie mają na celu pozyskanie perspektywy zewnętrznej wobec Wykonawcy. Obejmą omówienie i podsumowanie wyników oraz wniosków uzyskanych z większości zrealizowanych zadań.

Dobór próby

Konsultacje zostaną przeprowadzone oddzielnie dla FENG i FEPW. Eksperti powinni reprezentować różnorodne dziedziny, tak aby uzupełniali swoją wiedzę i wspomogli podsumowanie różnorodnych wątków niniejszego badania. Zamawiający proponuje, aby reprezentowali takie dziedziny jak:

(i) zarządzanie, (ii) produkcja przemysłowa (iii) cyfryzacja, (iv) wdrażanie innowacji, (v) finansowanie innowacji. Konieczne jest również uwzględnienie przedstawicieli PFR Ventures.

Na etapie raportu metodycznego Wykonawca sformułuje kryteria doboru ekspertów. Proponowane kryteria to: (i) liczba publikacji w przedmiotowym obszarze, (ii) liczba cytowań w przedmiotowym obszarze, (iii) liczba lat doświadczenia zawodowego w przedmiotowym obszarze.

W każdym panelu (jeden dla FENG i jeden dla FEPW) zostanie zaangażowanych **4-5 ekspertów**.

Realizacja tej techniki będzie wspierać:

Cel szczegółowy 5. „Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034)”



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



III.13. Warsztaty strategiczne

Cel realizacji zadania

Celem przeprowadzenia warsztatów będzie dyskusja nad wynikami badania oraz rekomendacjami zaproponowanymi przez Wykonawcę. Uczestnicy wspólnie omówią rekomendacje: (i) możliwość ich wdrożenia, (ii) adekwatnych adresatów rekomendacji, (iii) możliwe konsekwencje wdrożenia rekomendacji, (iv) optymalne sposoby wdrożenia.

Miejsce zadania w procedurze badawczej

Warsztaty strategiczne będzie stanowił zwieńczenie całego badania. W trakcie warsztatu nie należy jednak omawiać szczegółowo wyników ze wszystkich wykonanych zadań badawczych, ale skoncentrować się na rekomendacjach, osadzonych w tych wynikach. Kluczowe w procedurze warsztatu będzie przedstawienie wniosków i rekomendacji omówionych i zmodyfikowanych w wyniku realizacji wywiadów eksperckich oraz wprowadzenie elementów analizy scenariuszowej, która pozwoli uwzględnić trendy technologiczne i rynkowe.

Dobór próby

Zostaną przeprowadzone dwa warsztaty: jeden dla FENG i jeden dla FEPW. Uczestnikami warsztatów będą przedstawiciele IZ i IP odpowiedzialni za planowanie i wdrażanie działań nakierowanych na szeroko pojęty rozwój ekosystemu startupowego w Polsce.

Realizacja tej techniki będzie wspierać:

Cel szczegółowy 5. „Zaprojektowanie rekomendacji dotyczących udoskonalenia mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w ramach FENG 2021-2027 oraz w Polsce Wschodniej w ramach kolejnej perspektywy (2028-2034)”



IV. PRODUKTY BADANIA EWALUACYJNEGO

IV.1. Raport metodyczny

Raport metodologiczny będzie zawierał minimum następujące elementy:

- 1) Ogólną koncepcję badawczą;
- 2) Rozpisaną procedurę badawczą;
- 3) Opis technik badawczych, doborów prób oraz sposobów analizy danych;
- 4) Listę publikacji i materiałów, która zostanie wykorzystana w badaniu;
- 5) Szczegółowy harmonogram prac w ramach badania;
- 6) Przypisanie prac do poszczególnych członków Zespołu Badawczego.

IV.2. Raport top line w formie prezentacji

Proponowana struktura raportu top line:

- 1) Opis przedmiotu badania;
- 2) Syntetyczny opis metodologii;
- 3) Syntetyczny opis wyników badania;
- 4) Tabela wniosków i rekomendacji dla mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w ramach FENG perspektywy 2021-2027;
- 5) Tabela wniosków i rekomendacji dla mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w ramach FEPW dla perspektywy 2028-2034.

IV.3. Raport końcowy dla ekosystemu startupowego w Polsce

Proponowana struktura raportu końcowego:

- 1) Streszczenie najważniejszych wniosków i rekomendacji z badania;
- 2) Opis przedmiotu badania;
- 3) Syntetyczny opis metodologii wraz z opisem przebiegu realizacji badania;
- 4) Ocena mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w Polsce
 - a. Podsumowanie efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w perspektywie 2014-2020
 - i. podrozdział dotyczący specyfiki Polski Wschodniej,
 - b. Ocena zaprojektowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do ich celów oraz aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych
 - i. podrozdział dotyczący specyfiki Polski Wschodniej,
 - c. Ocena zaprojektowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce w perspektywie 2021-2027 w zakresie rozwoju startupów
 - i. podrozdział dotyczący specyfiki Polski Wschodniej,
 - d. Ocena komplementarności zaplanowanych w FENG i FEPW mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce i w Polsce Wschodniej;



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- 5) Tabela wniosków i rekomendacji dla mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego Polski w ramach FENG dla perspektywy 2021-2027
- 6) Aneks
 - a. Bibliografia,
 - b. Spis tabel,
 - c. Spis wykresów,
 - d. Spis załączników.

Jako załączniki Wykonawca dostarczy:

- Zanonimizowane bazy wyników badań ankietowych;
- Bazę podmiotów, które wzięły udział w badaniach ankietowych (niepowiązaną z bazą wynikową);
- Bazy danych zastanych wykorzystane w analizach ilościowych;
- Zanonimizowane transkrypcje z badań jakościowych;
- Zaktualizowany raport metodyczny z badania wraz z narzędziami badawczymi.

IV.4. Raport końcowy dla ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej

Proponowana struktura raportu końcowego:

- 1) Streszczenie najważniejszych wniosków i rekomendacji z badania;
- 2) Opis przedmiotu badania;
- 3) Syntetyczny opis metodologii wraz z opisem przebiegu realizacji badania;
- 4) Ocena mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej
 - a. Podsumowanie efektów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej w perspektywie 2014-2020,
 - b. Ocena zaprojektowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej w perspektywie 2021-2027 w zakresie adekwatności do ich celów oraz aktualnych wyzwań społeczno-ekonomicznych,
 - c. Ocena zaprojektowanych mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej w perspektywie 2021-2027 w zakresie rozwoju startupów,
 - d. Ocena komplementarności zaplanowanych w FEPW mechanizmów wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Polsce Wschodniej;
 - e. Przyszłość wsparcia startupów w Polsce Wschodniej - perspektywa 2028-2034
- 5) Tabela wniosków i rekomendacji dla mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego Polski Wschodniej dla perspektywy 2028-2034
- 6) Aneks
 - a. Bibliografia,
 - b. Spis tabel,
 - c. Spis wykresów,
 - d. Spis załączników.

Jako załączniki Wykonawca dostarczy:



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Zanonimizowane bazy wyników badań ankietowych;
- Bazę podmiotów, które wzięły udział w badaniach ankietowych (niepowiązaną z bazą wyników);
- Bazy danych zastanych wykorzystane w analizach ilościowych;
- Zanonimizowane transkrypcje z badań jakościowych;
- Zaktualizowany raport metodyczny z badania wraz z narzędziami badawczymi.

IV.5. Prezentacje wniosków i rekomendacji z badania

Prezentacje zostaną zaprezentowane podczas Posiedzeń Komitetów Monitorujących FENG i FEPW.

Proponowana struktura prezentacji dla Komitetu Monitorującego FENG:

- 1) Opis przedmiotu badania;
- 2) Syntetyczny opis metodologii;
- 3) Syntetyczny opis wyników badania;
- 4) Tabela wniosków i rekomendacji dla mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego Polski w ramach FENG dla perspektywy 2021-2027.

Proponowana struktura prezentacji dla Komitetu Monitorującego FEPW:

- 1) Opis przedmiotu badania;
- 2) Syntetyczny opis metodologii;
- 3) Syntetyczny opis wyników badania;
- 4) Tabela wniosków i rekomendacji dla mechanizmów wsparcia ekosystemu startupowego Polski Wschodniej dla perspektywy 2028-2034.