



Raport Końcowy

Sekcja Analiz i Ewaluacji
Warszawa, 2021

Ocena śródkresowa Programu GOSPOSTRATEG

Autorzy

Katarzyna Gano

Martyna Zawadzka

Spis treści

Spis skrótów	3
Streszczenie wykonawcze	4
1. Cel i charakterystyka ewaluacji	7
1.1. Metodologia i zakres raportu	8
1.2. Specyfika Programu GOSPOSTRATEG	9
1.3. Kierunek programu zgodny z trendem <i>evidence-based policy</i>	10
2. Przewagi i mankamenty trybu otwartego i zamawianego	11
Główne wnioski	11
2.1. Tryb otwarty Programu GOSPOSTRATEG	11
2.1.1. Potrzeba modyfikacji i aktualizacji tematyki konkursu	12
2.1.2. Podział projektów na fazy wyzwaniem w praktyce	13
2.1.3. Premiowanie projektów o wysokim potencjale skalowalności	14
2.1.4. Potrzeba celowanej promocji Programu.....	15
2.1.5. Sposób monitorowania Programu	15
2.2. Tryb zamawiany Programu GOSPOSTRATEG	16
2.2.1. Rola Komitetu Sterującego w Programie w trybie zamawianym.....	18
2.3. Linia demarkacyjna pomiędzy trybami otwartym a zamawianym.....	19
2.4. Sprawność procesu zarządzania Programem.....	20
3. Konstrukcja programu – jak inaczej można wdrażać?.....	21
3.1. Model kaskadowy.....	22
3.2. Model lejka w formule faza-bramka	22
3.3. Nowe formuły wsparcia: Partnerstwo Innowacyjne oraz Zamówienia Przedkomercyjne	23
4. Efekty Programu GOSPOSTARTEG.....	24
Główne wnioski	24
4.1. Zainteresowanie Programem i charakterystyka projektów	24
4.2. Realizacja celów Programu (wskaźniki, kontekst alokacji).....	28
4.3. Klasyfikacja efektów projektów.....	33
4.4. Bariery zidentyfikowane w toku realizacji projektów	36
4.5. Trwałość prac - istotny efekt dodatkowy	37
4.6. Efekt deadweight i alternatywne źródła finansowania	39
Tabela rekomendacji	41
Załącznik 1. Podstawowe informacje o Programie	44

Spis skrótów

IDI (Individual In-Depth Interview) – Indywidualny wywiad pogłębiony

IP (Intellectual property) – własność intelektualna

IPRs (Intellectual property rights) – prawa własności intelektualnej

KE – Komisja Europejska

KIS – Krajowa Inteligentna Specjalizacja

KPB – Krajowy Program Badań

KS – Komitet Sterujący

MNiSW – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

NCBR – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

PCP - (Pre-commercial Procurement) – Zamówienie przedkomercyjne

PI – Partnerstwo Innowacyjne

PO IR – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój

RR – Response rate

SOR – Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

TRL – poziom gotowości technologicznej

Streszczenie wykonawcze

Program GOSPOSTRATEG jest unikatowym źródłem wsparcia projektów, które powinno zostać utrzymane w ofercie NCBR (s.9). Nie ma alternatywnego instrumentu polityki publicznej, który umożliwiłaby realizację projektów o podobnej specyfice. Użyteczność Programu z perspektywy NCBR potwierdza także funkcja kreacyjna Programu. Tematyka projektów, grupa odbiorców, typ prac wykonywanych w projektach sprawiają, że Program GOSPOSTRATEG przyciąga do Centrum nowych wnioskodawców. Ponadto nakierowanie prac na wymiar społeczno-gospodarczy oddziałuje na potencjalną zmianę wizerunku NCBR jako instytucji finansującej wyłącznie projekty techniczne. Dlatego też efekty Programu i *success story* poszczególnych projektów powinny być szeroko komunikowane, by zwiększać pulę potencjalnych zainteresowanych do aplikowania, także w innych konkursach Centrum oraz zmieniać postrzeganie NCBR.

Podział na dwie ścieżki realizacji projektów – otwartą i zamawianą – powinien zostać utrzymany (s.10-13). Taka logika wdrażania Programu jest zasadna - odpowiada zarówno celowi głównemu Programu, jak i jego celom szczegółowym. Ideą projektów zamawianych jest umożliwienie podmiotom Zamawiającym zaspokojenie potrzeb strategicznych, a jednocześnie kluczowych z punktu widzenia prowadzonej przez nie polityki rozwoju. Utrzymanie ścieżki projektów zamawianych zwiększa szansę wykorzystania rezultatów badań społeczno-ekonomicznych w kształtowaniu krajowych i regionalnych polityk rozwojowych w perspektywie do 2028 r (cel główny Programu), a tym samym przyczynia się do realizacji zadań strategicznych z punktu widzenia potrzeb kraju. Szczególnie dotyczy to wdrożenie polityk, strategii i dokumentów operacyjnych, które mają być opracowywane w ramach programu (cel szczegółowy nr 1 Programu). Z kolei projekty otwarte dają innym podmiotom możliwość wykorzystania rezultatów badań społeczno-ekonomicznych w kształtowaniu krajowych i regionalnych polityk rozwojowych, charakteryzują się mniejszą skalą oddziaływania niż projekty zamawiane, zaś większą skalowalnością otrzymanych rozwiązań. Projekty otwarte mają zatem potencjał do wdrażania rozwiązań wzmacniających kapitał społeczny niezbędny do realizacji krajowych i regionalnych polityk rozwojowych (cel szczegółowy nr 2 Programu). **Rezygnacja z projektów zamawianych albo projektów otwartych zmniejszyłaby zatem możliwości osiągnięcia odpowiednio pierwszego albo drugiego celu szczegółowego Programu, a co za tym idzie również jego celu głównego i zatracenia jego strategicznego charakteru.**

Logika trybu otwartego oraz zamawianego w praktyce jest jednak zachwiana, ponieważ nie ma wyraźnej różnicy pomiędzy trybami oraz brakuje zdefiniowania poziomów strategiczności rozwiązań czy problemów rozwiązywanych w obu trybach. Utrudnia to aplikującym zrozumienie istoty podziału Programu na dwie ścieżki i oczekiwań wobec wnioskodawców. Aby zwiększyć skuteczność interwencji, NCBR powinien zrewidować sposób wdrażania obu modeli. Po pierwsze, należy postawić

i lepiej określić linię demarkacyjną pomiędzy trybem zamawianym oraz otwartym. Następnie jasno komunikować przeznaczenie obu ścieżek. Dlatego proponujemy, by linia demarkacyjna została wyznaczona przez typ instytucji wnioskującej – lidera, a w konsekwencji także skalę oddziaływania efektów programów. **W tym kontekście rozwiązaniem staje się zmodyfikowanie Programu tak, aby tematy projektów zamawianych mogły zgłaszać centralne podmioty państwowe, które mają zdolność koordynacyjną działań na poziomie krajowym, a realizowane projekty powinny charakteryzować się wysoką strategicznością z perspektywy kraju. (s.13). Konkurs otwarty powinien być nakierowany na skalowanie efektów (s.20).** Jest to podział dość intuicyjny także dla wnioskodawców i odnosi się do potencjału strategiczności rozwiązań. W konkursie otwartym powinny być rozwiązywane, zidentyfikowane już wcześniej wyzwania strategiczne, a pomiędzy realizowanymi projektami powinna występować synergia. Tak, by podchodzić wielowymiarowo do problemu i budować wiązki projektów tworzące efekt skali. W pierwszym kroku należy zrewidować zakres tematyczny pułapek rozwojowych z uwzględnieniem obecnych wyzwań, doprecyzować ich definicje i wskazać katalog tematów badawczych do rozwiązania. Ukierunkuje to wnioskodawców, pozwoli im tworzyć projekty lepiej dopasowane do potrzeb rozwojowych, a otrzymane efekty powinny charakteryzować się większą strategicznością. **W konkursie otwartym należy zadbać o skalowanie efektów poprzez wprowadzenie obowiązkowego elementu w raporcie po fazie A¹ w postaci oceny potencjału do skalowalności efektów projektu oraz planu dotarcia do potencjalnie zainteresowanych podmiotów (str. 22).** Wskazywane deklaracje planu skalowalności powinny być faktycznie weryfikowane na etapie raportu po zakończeniu projektu np. raportu z wykorzystania wyników projektu lub raport z wdrożeń. Te rozwiązania sprawią, że zostanie zwiększona użyteczność stosowanych modeli, jednocześnie ograniczone niezrozumienie specyfiki obu modeli wśród odbiorców Programu.

Na tym etapie realizacji Programu można zauważyć, że efekty osiągnięte w projektach pozwolą zrealizować cele Programu. Prawdopodobieństwo osiągnięcia wartości docelowych wskaźników jest wysokie (s.29). System monitorowania zaproponowany w Programie wymaga jednak poprawy. Wątpliwości budzi nie tylko sam wybór wskaźników, ale również ich wartości docelowe, które wydają się być niedoszacowane oraz nie przystają do horyzontu czasowego celu głównego Programu. Co więcej, w systemie monitoringu brakuje opisu sposobu pomiaru wskaźników oraz ich definicji, czego efektem jest wspomniana nadinterpretacja sprawozdawanych wartości wskaźników. W konsekwencji mamy do czynienia z niespójnością w sprawozdawczości danych dotyczących projektów, co powoduje problem wiarygodności szacowania wartości wskaźników. **W celu zwiększenia wiarygodności systemu monitorowania dla przyszłych programów strategicznych należy opracować wzór fiszki wskaźnika, w której**

¹ Jeżeli wniosek zawiera wyłącznie fazę B powinien taki opis i plan przedkładać wraz z wnioskiem.

zawarte zostałyby wszystkie komponenty pozwalające na ujednolicony, realny i przede wszystkim porównywalny względem projektów pomiar (s.25).

Beneficjenci dostrzegają inne, dodatkowe efekty projektów. Wartością dodaną jest rozwój dorobku naukowego beneficjentów, w tym publikacji, awansów naukowych czy też inicjowanie nowych projektów będących pokłosiem realizacji prac w Programie GOSPOSTRATEG. Ważnym z punktu widzenia instytucji-liderów jest proces uczenia się. W instytucjach rozwinięte zostały nie tylko kompetencje wynikające z nabytego doświadczenia w ubieganiu się o dofinansowanie lub w zarządzaniu projektami grantowymi, ale również umiejętności, które pozwoliły na zmianę podejścia do codziennego trybu pracy na bardziej zadaniowy. Jednym z pozytywnych efektów Programu jest powstanie dodatkowych innowacji produktowych i procesowych wykraczających poza zakres projektu. **Biorąc pod uwagę niski poziom gotowości technologicznej realizowanych projektów dostrzegamy, że zespoły projektowe generowały pomysły na nowe projekty, dzięki którym powstają technologie odpryskowe oraz tworzone jest unikatowe know-how (s.31).** Społecznie ważnym rezultatem Programu jest również rozpowszechnienie wiedzy, co prowadzi do wzrostu świadomości na temat istotności wykorzystania badań społeczno-ekonomicznych w kreowaniu polityk na poziomie regionalnym oraz krajowym. Było to jednym z głównych celów Programu i efekt ten jest widoczny. Powstałe w ramach Programu opracowania, diagnozy, strategie i polityki pozwalają na lepsze adresowanie problemów. Efekt ten nie byłby możliwy do osiągnięcia bez nawiązania współpracy, w szczególności między instytucjami publicznymi a nauką, ale także poza projektem również z biznesem. Pozytywne doświadczenia we współpracy w ramach samych zespołów projektowych skutkują pożądanym efektem w postaci trwałości prac projektowych oraz potencjalnie efektów. Ponadto dzięki udziałowi w Programie instytucje publiczne miały możliwość poznania NCBR z perspektywy grantodawcy. **Zidentyfikowane problemy m.in. związane z komunikacją między wnioskodawcami a NCBR i zarządzaniem Programem przez Centrum wpłynęły jednak na ograniczenia zaufanie oraz często niechęć aktualnych beneficjentów do udziału w kolejnych edycjach Programu, co wydaje się kluczowym problemem z punktu widzenia dalszej skutecznej realizacji interwencji (s.33).**

1. Cel i charakterystyka ewaluacji

Nadrzędnym celem ewaluacji Programu GOSPOSTRATEG była **ocena skuteczności realizacji Programu oraz użyteczności stosowanego modelu wsparcia w ramach Programu**. W ramach badania postawione były dwa cele szczegółowe:

- 1. Ocena dotychczasowych efektów Programu strategicznego wraz z oszacowaniem przewidywanego stopnia osiągnięcia celów Programu**
- 2. Ocena użyteczności i skuteczności modelu wdrażania Programu w formule projektów zamawianych i konkursu otwartego**

Ze względu na stopień wdrażania Programu i etap realizacji poszczególnych projektów badanie miało zasadniczo charakter ewaluacji procesu. Ewaluacja efektów dotyczy głównie pierwszego konkursu Programu GOSPOSTRATEG oraz drugiego – na propozycje tematów zamawianych.

Wskazane cele szczegółowe badania wyznaczyły strukturę raportu końcowego. Drugi rozdział raportu dotyczy teorii Programu, odtworzenia logiki interwencji, a więc modelowego podejścia do wykorzystania trybu otwartego i zamawianego w Programie wraz z wyzwaniami i przewagami jakie generują oba tryby w kontekście ewaluowanego Programu. Ta część raportu odnosi się do drugiego celu szczegółowego.

Rozdział trzeci poświęcony jest innym możliwym modelom wdrażania interwencji publicznych, które mogą stanowić inspirację do modyfikacji modelu w Programie GOSPOSTRATEG. Opisane zostały przewagi tych podejść względem innych modeli możliwych do zastosowania w programach publicznych, ale także ryzyka związane z takim sposobem wdrażania interwencji publicznej. W efekcie powstał opis porównujący rozwiązania, jakie można zastosować w programach strategicznych w odniesieniu do zalet i wad jakie uwidacznia realizacja Programu w trybie zamawianym i otwartym jednocześnie.

Rozdział czwarty traktuje o praktyce Programu, o efektach osiągniętych podczas realizacji Programu wraz z odniesieniem do danych monitoringowych oraz efektów dodatkowych (niezamierzonych), które pojawiły się podczas realizacji projektów. Ewaluacja efektów dotyczy głównie pierwszego konkursu Programu GOSPOSTRATEG. Tu znajdzie się opracowanie dotyczące pierwszego celu szczegółowego badania.

Na tej podstawie zostały wypracowane rekomendacje mające na celu usprawnienie procesu wdrażania Programu GOSPOSTRATEG. Sformułowane rekomendacje posłużą optymalizacji modelu wsparcia.

Badanie ewaluacyjne zostało zrealizowane z uwzględnieniem następujących kryteriów:

Skuteczność (potencjalna) – ocena stopnia realizacji celów Programu wraz z oceną sposobu wdrażania Programu;

Użyteczność – ocena modelu w jakim realizowany jest Program, jego wpływ na potrzeby, możliwości i oczekiwania podmiotów/potencjalnych wykonawców oraz użyteczność rozumiana jako dopasowanie wypracowanych rozwiązań dla ostatecznych odbiorców z punktu widzenia rozwiązania strategicznych problemów społeczno-gospodarczych, wchodzących w zakres przedmiotowy Programu;

Trwałość (potencjalna) – ocena stopnia oddziaływania Programu na trwałość zmiany/efektów wśród objętych wsparciem podmiotów.

1.1. Metodologia i zakres raportu

Badaniem objęci zostali beneficjenci Programu GOSPOSTRATEG, wnioskodawcy nieskuteczni oraz instytucje/podmioty zaangażowane w jego realizację i wdrażanie m.in. instytucje zamawiające. Ze względu na stopień realizacji Programu (nabór w III oraz IV konkursie trwał w IV kwartale 2020 roku) oraz charakter ewaluacji (on-going z oceną efektów) w ramach ewaluacji analizowane były głównie dwa pierwsze konkursy Programu GOSPOSTRATEG (patrz Tabela 2, Załącznik nr 1).

W ewaluacji wykorzystano następujące metody badawcze:

- Analiza danych wtórnych, zastanych i ogólnodostępnych dokumentów źródłowych (*desk research*). Analizowane były m.in. dokumenty programowe, ewaluacja ex-ante Programu GOSPOSTRATEG, dane monitoringowe i sprawozdawcze projektów, dokumenty strategiczne², portfolio dostępnych instrumentów finansowych w Polsce i zagranicą z zakresu wsparcia polityk publicznych. Dzięki temu odtworzona została logika interwencji, a program został ulokowany w strukturze wsparcia publicznego. Przeprowadzona została także analiza osiągnięcia wskaźników Programu na bazie której powstał katalog efektów projektów. W tym procesie uczestniczyło trzech ekspertów, którzy przygotowali ekspertyzy dotyczące teorii zmiany w Programie, ocenili konstrukcję modelu wsparcia oraz zakres tematyczny Programu. Eksperti to osoby posiadające doświadczenie z zakresu zarządzania projektami, zarządzania strategicznego, kreowania polityk publicznych, w tym wdrażania programów krajowych oraz ekonomii.
- Panel ekspertów podczas którego dyskutowano nad wnioskami z analizy *desk research* i ekspertyz. Na ich podstawie sformułowano rekomendacje dotyczące maksymalizacji użyteczności każdego z badanych trybów – trybu otwartego i trybu zamawianego.
- Badanie ankietowe metodą CAWI, przeprowadzone na populacji wnioskodawców skutecznych (liderów i konsorcjantów), jak i nieskutecznych. Wśród liderów-beneficjentów zwrot ankietowy wynosił 37% (11 ankiet/30 wysłanych), wśród konsorcjantów 67% (51/76),

² W analizie ujęto m.in. : Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 z perspektywą do roku 2030 przyjęta przez RM w dniu 14 lutego 2017 roku, Krajowy Program Reform Aktualizacja a lata 2020/2021 przyjęty przez RM w dniu 28 kwietnia 2020, Krajową Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 przyjęta przez RM w dniu 17 września 2019, Projekt Umowy Partnerstwa 2000-2023 przekazany do konsultacji przez Ministerstwo Funduszy i Rozwoju Regionalnego w sierpniu 2020 roku.

a wśród nieskutecznych 17% (8/48). Ze względu na niski zwrot ankiet (Response rate - RR) wyniki ankietyzacji nie są w pełni miarodajne, stanowią uzupełnienie materiałów zebranych na etapie desk research, wniosków z badań jakościowych i ilościowej analizy wskaźników Programu.

- Wywiady indywidualne, którym objęci zostali przedstawiciele instytucji zgłaszających tematy w konkursie zamawianym (2 IDI z instytucjami, których tematy zamawiane zostały wybrane).
- *Case studies* - na podstawie wskazań ankietowych wytypowane zostały przypadki dobrze ocenianej współpracy w ramach konsorcjum oraz współpracy problematycznej. Dlatego w ramach jednego CS przeprowadzone zostały po 2 wywiady. Każdorazowo jeden z liderem i jeden z członkiem konsorcjum. Za pomocą badań jakościowych weryfikowane były motywacje podmiotów do aplikowania o środki w Programie GOSPOSTRATEG, ocena systemu wsparcia oraz efekty (potencjalne efekty) projektów.

Badania jakościowe dostarczyły materiału niezbędnego do skonfrontowania założeń teoretycznych z praktyką realizacji projektów i faktycznego systemu wdrażania Programu GOSPOSTRATEG.

1.2. Specyfika Programu GOSPOSTRATEG

Program GOSPOSTRATEG jest wyjątkowy pod kilkoma względami. Patrząc z perspektywy NCBR Program GOSPOSTRATEG jest unikatowy w portfolio programów ze względu na konstrukcję modelu wsparcia. **GOSPOSTRATEG był pierwszym programem strategicznym w NCBR wykorzystującym tryb zamawiany.** Do tego konkurs w trybie zamawianym był organizowany równoległe z konkursem otwartym. W efekcie Program łączy ze sobą dwie logiki interwencji, które co do zasady miały wspólny cel, natomiast w swej konstrukcji i przeznaczeniu różnią się od siebie. Kolejną unikatową cechą Program GOSPOSTRATEG jest to, że **wypełnia lukę finansowania projektów o niskim stopniu gotowości technologicznej dla przedsięwzięć o tematyce społeczno-gospodarczej realizowanych przez podmioty publiczne w konsorcjach z jednostkami naukowymi.** Istnieje deficyt instrumentów wspierających tworzenie i realizację polityk publicznych. Brakuje interwencji, które skoncentrowane byłyby na finansowaniu projektów generujących zmianę społeczno-gospodarczą. **Zespoły w Programie GOSPOSTRATEG mają możliwość rozwoju projektu od najniższych TRL - począwszy od badań podstawowych w fazie A, po przygotowywanie rozwiązań, strategii, które mają potencjał do wdrożenia (faza B).** Jest to istotne z perspektywy ciągłości finansowania prac projektowych. Dodatkowo możliwość wdrożenia rozwiązań jest wysoce prawdopodobna ze względu na obecność podmiotu wdrażającego w składzie konsorcjum, co przekłada się na wysoką użyteczność rozwiązań. Podmiot uczestniczący w pracach jest w stanie wpływać na kształt wypracowywanych rozwiązań. Dzięki temu lepiej zaspokoić rozwiązywaną potrzebę. **Specyficzna jest także grupa docelowa Programu, a więc potencjalni wnioskodawcy.** Skład konsorcjum, czyli połączenie jednostek naukowych z

instytucjami publicznymi czy budżetowymi sprawia, że Program GOSPOSTRATEG kreuje potencjał naukowo-badawczy wśród „nowych grup” odbiorców – nie tylko naukowców, a także instytucji publicznych. To połączenie powoduje, że NCBR otwiera strumień finansowania dla nowych grup wnioskodawców wywodzących się z jednostek naukowych będących przedstawicielami rzadko reprezentowanych przez beneficjentów NCBR dziedzin nauki: społecznych, humanistycznych czy sztuki. **Jest to zaleta Programu, która wpływa na zmianę optykę myślenia o NCBR jako instytucji finansującej jedynie projekty z dziedzin technicznych.** Większość beneficjentów przed aplikowaniem do Programu GOSPOSTRATEG nie próbowało w zbliżonym składzie konsorcjum zdobyć środków z innych, alternatywnych źródeł finansowania (zarówno w NCBR, jak i poza Centrum) na realizację tego lub zbliżonego tematycznie projektu. Tylko jeden beneficjent zadeklarował wcześniejsze ubieganie się o wsparcie na zbliżony projekt. Program ma więc unikatową wartość kreacyjną nastawioną na budowanie nowych zespołów projektowych i korzystanie ze środków publicznych w finansowaniu badań.

1.3. Kierunek programu zgodny z trendem *evidence-based policy*

W ostatniej dekadzie wykorzystanie badań w tworzeniu krajowych i regionalnych strategii oraz dokumentów strategicznych w krajach Unii Europejskiej znacznie wzrosło. Było to możliwe dzięki europeizacji sposobu tworzenia i realizacji polityk rozwojowych, co przejawiało się m.in. w szerokim wykorzystywaniu monitoringu, ewaluacji, badań i analiz do tworzenia dokumentów strategicznych. Przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej stopień wykorzystania badań w kreowaniu polityk publicznych był znacznie niższy. Nie było bowiem środków na prowadzenie tego typu diagnoz ani takiego obowiązku. Po przystąpieniu Polski do UE realia zmieniły się, a instrumentem polityki UE o największym wpływie na ten proces była polityka spójności. Wprowadzone zostały wymogi w zakresie wykorzystywania badań i analiz w przygotowaniu dokumentów strategicznych. Poza tym inne polityki unijne i programy także wymagają rozległych badań społeczno-gospodarczych celem uzasadnienia proponowanych interwencji publicznych. Oprócz obowiązku kształtowanie systemu polityk opartych na dowodach dostępne zaczęły być środki finansowe. Według danych pochodzących z Krajowej Jednostki Ewaluacji w Polsce w latach 2014-2020 wartość środków przeznaczonych tylko na ewaluacje dotyczących różnych aspektów programowych i wdrożeniowych polityki spójności w ramach programu pomocy technicznej sięga około 140 mln złotych.

Tworzenie interwencji publicznych budowanych na dowodach skutkuje większym dopasowaniem działań do realnych potrzeb. **Patrząc z perspektywy deficytów w obszarze konstruowania polityk publicznych warto kontynuować kierunek promowany w Programie GOSPOSTRATEG.** Budżet Programu GOSPOSTRATEG jest znaczącym wkładem w finansowanie przygotowania krajowych i regionalnych polityk rozwojowych. Patrząc na składy konsorcjów i specyfikę realizowanych projektów, Program GOSPOSTRATEG stanowi unikatowe źródło wsparcia zespołów koncentrujących się na problemach strategicznych w kontekście tworzenia standardu kreowania polityk publicznych i wpisuje się w europejski trend *evidence-based policy*.

2. Przewagi i mankamenty trybu otwartego i zamawianego

Główne wnioski

- Połączenie dwóch trybów w Programie GOSPOSTRATEG niesie ze sobą zarówno wyzwania, jak i przewagi. Istotnym problemem jest nieprecyzyjna komunikacja różnic pomiędzy trybami. Właściwa komunikacja i promocja nakierowałaby aplikujących na właściwą ścieżkę wnioskowania o środki. Brakuje linii demarkacyjnej pomiędzy trybami.
- Inicjatorem współpracy w konsorcjach są najczęściej jednostki naukowe. Promocja Programu powinna być celowana – przede wszystkim skierowana do instytucji publicznych. Opierać się na *success story* zakończonych projektów.
- Logika dookreślenia zakresu tematycznego Programu w postaci pułapek rozwojowych jest właściwa. Natomiast, by wsparcie było bardziej ukierunkowane na rozwiązanie konkretnego problemu, należy doprecyzować definicję pułapek oraz wybrać i wskazać priorytetowe tematy badawcze/problemy do rozwiązania w ramach Programu. NCBR powinien dbać o skalowalność wypracowanych rozwiązań.
- Podział projektów na dwie fazy – fazę A i B – jest słuszny. Umożliwia ocenę postępu prac zespołów projektowych i stanowi etap umożliwiający wstrzymanie nierokujących projektów. Jednak w praktyce niesie niebezpieczeństwo opóźnień związanych z oceną efektów pierwszej fazy. Co negatywnie wpływa na ciągłość prac projektowych.
- W konkursie na propozycje tematów zamawianych wiodącą rolę powinien odgrywać Komitet Sterujący przy wsparciu innych ekspertów (jeżeli KS widziałaby taką potrzebę). Jednak odpowiedzialność za terminową ocenę propozycji tematów i wypracowywanie tematów powinien ponosić KS.
- Usprawnień wymaga system zarządzania Programem po stronie opiekunów projektów. Głównym problemem wskazywanym przez beneficjentów w procesie realizacji umowy jest długie oczekiwanie na rozpatrzenie raportów, udzielenie odpowiedzi na pytania czy zgody na zmianę w projekcie. Zmiany opiekunów nie wpływają korzystnie na jakość obsługi projektu.

2.1. Tryb otwarty Programu GOSPOSTRATEG

Program GOSPOSTRATEG w swej logice miał łączyć zalety dwóch modeli wdrażania programów: trybu otwartego i zamawianego. Analiza poszczególnych cech trybu zamawianego i otwartego przybliżyła nas do oceny logiki interwencji pod kątem efektywności i skuteczności stosowanego modelu wsparcia.

Tryb otwarty jest w swojej logice tożsamy z tradycyjnym modelem grantowym. Konkurs ma określony nabór (czas trwania oraz tryb - ciągły lub z odcięciami), alokację oraz zasady realizacji

projektów. Grantodawca - NCBR ocenia wnioski nie przez porównywanie ich pomiędzy sobą, a za pomocą jasno określonych kryteriów wyboru. W klasycznym modelu grantowym zasadniczo nie zawęża się zakresu tematycznego, ponieważ celem programu jest wsparcie i budowanie potencjału do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Stąd grupowanie tematyczne nie jest potrzebne, jeżeli ma być budowany potencjał całego rynku. Jeżeli jednak celem jest kreowanie potencjału w poszczególnych branżach lub obszarach stosuje się zawężenie tematyczne, by nakierować zespoły projektowe na realizację B+R w konkretnym zakresie. Efektem tej logiki są ścieżki lub konkursy tematyczne.

2.1.1. Potrzeba modyfikacji i aktualizacji tematyki konkursu

W Programie GOSPOSTRATEG zakres tematyczny projektów został zawężony, tak by ukierunkowywać projekty na rozwiązanie problemu strategicznego w obszarze społeczno-gospodarczym. **Projekty musiały przyczyniać się do ograniczenia negatywnych efektów następujących pułapek rozwojowych: pułapki średniego dochodu i przeciętnego produktu, pułapki braku równowagi, pułapki demograficznej lub pułapki słabości instytucji. Logikę zawężenia tematycznego należy uznać za zasadną,** ponieważ wskazanie kierunku prac jest istotne, by wytworzyć efekt skali i synergii między projektami. Punktowe działanie i pojedyncze projekty nie rozwiążą żadnej ze wskazanych pułapek. Będą odpowiedzią na małą skalę lub na pojedyncze zapotrzebowania. Profilowanie i nakierowywanie wnioskodawców na rozwiązanie konkretnych problemów czy wyzwań kluczowych z perspektywy kraju jest o tyle cenne, że pozwala zrozumieć na jakim kierunku badawczym zespoły mają się koncentrować. **W praktyce okazało się, że definicje pułapek są niezrozumiałe dla wnioskodawców, są na tyle szerokie tematycznie, że umożliwiają wpisanie zasadniczo wszystkich potrzeb projektowych. Co w praktyce utrudnia zaistnienie efektu synergii pomiędzy projektami. Koncentracja środków finansowych na stosunkowo wąskiej grupie obszarów i tematów stworzyłoby możliwości uzyskania efektów skali i synergii pomiędzy projektami.** Dla przykładu eksperci wskazują, że w ramach pułapki słabości instytucji znajdują się projekty rozwiązujące problemy wąskich grup, o niskim efekcie skali (w tej pułapce finansowanych jest 13 projektów na 30 dofinansowanych ogółem), podczas, gdy w pułapce demograficznej stanowiącej wyzwanie dla ogółu społeczeństwa realizowany jest jeden projekt. W efekcie w Programie powielany jest błąd sygnalizowany w ewaluacjach innych programów strategicznych (np. Ewaluacja on-going strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Nowoczesne technologie materiałowe” – TECHMATSTRATEG) dotyczący braku spójnego portfolio projektów, które przybliżyłoby do rozwiązania problemu strategicznego. Aby wsparcie było bardziej ukierunkowane na rozwiązanie konkretnego problemu należy doprecyzować definicję pułapek oraz wybrać i wskazać tematy badawcze/problemy do rozwiązania w ramach Programu. Taki kierunek jest zbliżony z podejściem do nowych programów strategicznych np. INFOSTRATEG czy Nowa Energia.

Tematy objęte obecnym zakresem tematycznym Programu są aktualne, choć wymagają większego doszczegółowienia i uzupełnienia o nowe wyzwania rozwojowe. Między innymi dlatego, że pojawiły się nowe kierunki badawcze. Modyfikację zakresu wymuszają dynamiczne zmiany, jakie zachodzą w społeczeństwie i gospodarce m.in. w efekcie pandemii COVID 19. Aby zakres tematyczny odpowiadał na realne potrzeby należy cyklicznie go weryfikować i aktualizować. **Najlepiej tak, aby każda kolejna edycja (nabór) Programu opierała się na zweryfikowanych i zaktualizowanych tematach.** Za weryfikację powinien odpowiadać Komitet Sterujący Programu – eksperci z obszarów objętych wsparciem. Komitet może dokonać zmian własnymi siłami lub przy wsparciu zewnętrznych ekspertów czy zamówionych diagnoz.

Szeroki zakres tematyczny programu w obecnym brzmieniu powoduje rozproszenie tematyczne projektów. Patrząc na stopień osiągniętych wskaźników (patrz rozdział Efekty) z dużym prawdopodobieństwem można wnioskować, że Program osiągnie swoje cele. Jednak **Program nie przyczyni się do rozwiązania lub zniwelowania skali/zakresu poszczególnych pułapek.** Eksperci wskazywali, że wobec skali wyzwań pułapek strategicznych stanowiących przesłankę stworzenia Programu, zakresu tematycznego w nim określonego, czteroletniego okresu realizacji (2017-2020), bardzo szerokiego zbioru potencjalnych beneficjentów Programu, ogólnokrajowego zasięgu terytorialnego, a także zróżnicowania i kosztochłonności prac badawczo-rozwojowych wspieranych przez Program, budżet i perspektywa czasowa realizacji Programu nie będzie wystarczająca.

2.1.2. Podział projektów na fazy wyzwaniem w praktyce

Zaletą konkursu otwartego jest skala wsparcia oraz szeroki dostęp do finansowania dla potencjalnych wykonawców. W modelu otwartym NCBR wprowadza kryteria wejścia dla aplikujących, które odpowiadają celom i założeniom Programu dzięki czemu oddziałuje na cechy wybieranych tematów projektowych. **Zaletą jest także etapowość realizacji prac projektowych.** Grantodawca - NCBR zawiera umowę z beneficjentem, na podstawie której dokonuje oceny postępu prac (ocena kamieni milowych, ocena faz) oraz monitoruje realizację umowy. Eksperci mogą zaopiniować negatywnie postęp prac w projekcie i NCBR może rozwiązać umowę, gdy projekt nie osiąga oczekiwanych rezultatów. **Dlatego też konstrukcję konkursu otwartego w Programie GOSPOSTRATEG w oparciu o dwie fazy należy ocenić pozytywnie.** Punkt odcięcia po ocenie fazy A pozwala zdecydować, czy projekt będzie kontynuowany, tym samym NCBR ma wpływ na rodzaj wspieranych projektów, a nierokującym projektom może zostać odebrane finansowanie. Jest to także ważny etap dla zespołów projektowych, które mając świadomość oceny śródkresowej projektu, mobilizują się do osiągania zakładanych w projekcie efektów. Dodatkowo informacja zwrotna przekazywana w raportach po fazie A może wpływać pozytywnie na jakość prowadzonych projektów. **Natomiast potencjalnym problemem może być czas oceny raportów z pierwszej fazy, ponieważ realizacja fazy B jest możliwa**

po pozytywnej ocenie fazy A. Okazuje się, że ocena fazy A w Programie trwa zbyt długo³, co skutkowało tym, że realizacja projektów była wstrzymana. O ile w przypadku jednostek naukowych prefinansowanie badań jest powszechną praktyką, to w przypadku stowarzyszeń, fundacji wydłużona ocena fazy A, a tym samym wstrzymanie finansowania projektu, może powodować spadek motywacji do dalszej realizacji projektu, odpływ członków zespołu projektowego, a także konieczność modyfikacji harmonogramu projektu.

Tutaj natrafiliśmy na pewne bariery związane z administrowaniem projektu ze strony Państwa instytucji [NCBR]. Ponieważ raporty, które złożyliśmy w styczniu 2020 roku, a drugi w marcu, zostały ocenione dopiero teraz – w grudniu 2020 roku. Co wstrzymało nasze prace, nie jesteśmy w stanie rozpocząć kolejnej fazy bez finansowania, bez wiedzy, że w ogóle możemy dalej działać.

(IDI z przedstawicielem instytucji-lidera w konkursie otwartym)

Ponadto zmieniają się uwarunkowania wdrażania projektu np. zaplanowane koszty mogą ulec zmianie. **Niezbędne jest usprawnienie procesu oceny fazy A poprzez zaangażowanie większej liczby ekspertów lub zaplanowanie harmonogramu oceny poszczególnych umów, tak aby NCBR był gotowy na obsługę poszczególnych raportów.** Proces planowania powinien być prowadzony przez Dział Zarządzania Ekspertami. Dodatkowo NCBR powinien informować beneficjentów o maksymalnym czasie oceny raportu, tak aby zespół projektowy mógł zaplanować dalsze prace.

2.1.3. Premiowanie projektów o wysokim potencjale skalowalności

Z perspektywy NCBR najistotniejszym aspektem realizacji projektów jest wdrożenie rezultatów działań. Czynnikiem przesadzającym o poziomie strategiczności programu jest potencjalna skala wdrożenia efektów projektowych. **NCBR powinno dbać o skalowanie wypracowanych rozwiązań np. poprzez premiowanie w kryteriach wyboru projektów o wysokim potencjale skalowania, który przyczyni się do rozwiązania zdefiniowanego problemu. Tym bardziej, że ponad połowa ankietowanych liderów-beneficjentów wskazuje, że część lub całość wypracowanych efektów jest możliwa do zastosowania przez inne instytucje (8/11 ankietowanych).**

Już w tej chwili samorządy odzywają się do nas z pytaniami o progres w projekcie i rozmawialiśmy z władzami miasta, które są zainteresowane wdrożeniem rezultatów projektów w innych lokalizacjach (innych niż założenia w projekcie). Ale na przykład odezwali się do nas urzędnicy z Wrocławia, także podmioty komercyjne (...). W naszych działaniach sieciowanie stało się najistotniejsze. Już zaczynamy działanie w miastach wojewódzkich, ponieważ (...) mamy pewność, że miastach wojewódzkich znajdują się stowarzyszenia podobne jak my.

³ W listopadzie 2020, gdy prowadzone były badania, część Wykonawców nie znała oceny fazy A, mimo, że raport został złożony np. w lutym 2020 roku.

(IDI z przedstawicielem instytucji-lidera w konkursie otwartym)

Na podstawie rozmów z beneficjentami oraz analizy tematyki projektów można przypuszczać, że efekty projektów mogą zostać wykorzystane w większej liczbie instytucji niż wyłącznie w działalności lidera. Można założyć, że w prawie 2500 polskich gmin problemy związane z realizacją zadań bieżących czy zleconych samorządu są podobne. NCBR musi dbać o skalę wprowadzanych projektowo rozwiązań – poprzez wybór najbardziej rokujących projektów oraz promocję uzyskanych rezultatów. Istnieje zagrożenie, że efekty potencjalnie skalowalne nie będą upowszechniane i wdrażane w innych instytucjach ze względu na brak działań promocyjnych po stronie beneficjentów i tym samym brak informacji o tych projektach w grupie potencjalnych odbiorców. **Brak zastosowania rezultatów projektów na większą skalę świadczyłby o nikłej użyteczności rozwiązań i prawdopodobnie duplikowaniem się przeprowadzanych prac.** Dlatego NCBR powinno promować takie projekty, wymagać analizowania potencjału do wykorzystania wyników w praktyce podczas oceny fazy A.

2.1.4. Potrzeba celowanej promocji Programu

Na skalowalność efektów wpływ ma zarówno promocja już osiągniętych efektów, ale także promocja samego Programu. Jest to szczególnie istotne z perspektywy podmiotów-liderów. Okazuje się, że **głównym źródłem wiedzy o pojawieniu się naborów do Programu są konsorcjanci – jednostki naukowe, które wychodzą z inicjatywą złożenia wniosku do konkursu.** Oznacza to, że część instytucji publicznych potencjalnie zainteresowanych udziałem w Programie nie ma wiedzy o dostępności wsparcia w konkursie otwartym, jeżeli nie pojawi się jednostka naukowa, która wychodzi z inicjatywą aplikowania. Rodzi to zagrożenie, że jednostki naukowe mogą narzucać, bądź sugerować tematykę współpracy w oparciu o ich zainteresowania badawcze. Faktyczne potrzeby instytucji mogą być nierozwiązywane, bo instytucja skoncentruje się na problemie wskazywanym przez jednostkę naukową. W konkursie zamawianym ten problem jest jeszcze większy i uwidacznia się w liczbie projektów składanych w trybie zamawianym. **Istotna jest więc celowana kampania informacyjna oparta o *success story* projektów realizowanych w ramach Programu wśród instytucji publicznych czy budżetowych.**

2.1.5. Sposób monitorowania Programu

Wyzwaniem związanym z oceną skuteczności interwencji jest sposób monitorowania postępu wdrażania Programu. Wartości raportowanych wskaźników dla pierwszego konkursu otwartego Programu przekraczają już teraz wartości docelowe wskaźników dla całego Programu - niekiedy nawet stukrotnie (szczegółowe informacje dotyczące wartości poszczególnych wskaźników znajdują się w rozdziale Efekty). Sytuacja ta może wynikać z kilku przyczyn. **Po pierwsze, ze względu na zakres tematyczny Programu oraz jego nowość w portfolio interwencji NCBR wybrano wskaźniki zbyt ogólne, a docelowe wartości ustalono zbyt ostrożnie.** Dotyczy to np. wskaźnika wpływu „Liczba instytucji korzystających z wypracowanych rozwiązań”, którego docelowy poziom ustalono na 40, a już w samej I edycji Programu liderów konsorcjów było 30, przy czym

posiadają one instytucje im podległe. Jednocześnie NCBR powinien oczekiwać skalowalności wyników, stąd tak niskie oszacowanie wartości docelowej wskaźnika nie jest zasadne. **Co więcej, w dokumentach Programowych brakuje opisu sposobu pomiaru wskaźników (tzw. fizyka wskaźnika), co powoduje ryzyko złej interpretacji wskaźników i braku spójności w sprawozdawaniu danych o wartościach osiągniętych wskaźnikach w poszczególnych projektach.** Dodatkowo trudniej oceniać skuteczność modelu wdrażania oraz osiągnięcie celów Programu, jeżeli wskaźniki nie są przypisane, podzielone, zgrupowane do poszczególnych pułapek oraz trybów. Tryb otwarty i zamawiany wykazują się różną specyfiką, co wpływa na ich efekty oraz skuteczność. Stąd zasadne jest aby Program GOSPOSTRATEG oceniać z uwzględnieniem podziału na dwa stosowane tryby. **Mając na uwadze pilotażowy charakter Programu GOSPOSTRATEG i etap jego wdrażania należy w kolejnych programach, podobnych pod względem logiki interwencji, dokonywać podziału wskaźników względem trybów oraz zakresów tematycznych. Umożliwi to ocenę poszczególnych składowych interwencji.** Może się zdarzyć tak, że tylko jeden z trybów spełnia swoją rolę. Brak podziału wskaźników nie ułatwia rozstrzygnięcia jego efektywności.

Oprócz systemu wskaźników istotny jest także czas sprawozdawania danych monitoringowych. Ze względu na specyfikę projektów, wdrożenie wyników nie zawsze będzie odbywać się w ramach czasu trwania przedsięwzięcia. Faza B nakierowana jest na zbadanie potencjału rozwiązania do wdrożenia i działania mające na celu zaimplementowanie rezultatów. Wdrożenie wyników do praktyki społeczno-gospodarczej może nastąpić po zakończeniu projektu. Dla przykładu wśród wspartych projektów są te nakierowane na zmianę prawa, więc ich wdrożenie uzależnione jest od decyzji legislacyjnych na szczeblu centralnym. Skalowalność rozwiązań połączona z odłożonym w czasie efektem wdrożeniowym wyników sprawia, że NCBR powinien monitorować postęp wdrożenia rezultatów także poza projektem, w trakcie okresu trwałości. Będzie to krytyczne w konkursach organizowanych do 2021 roku, gdzie nie było wyraźnej linii demarkacyjnej pomiędzy instytucjami proponującymi rozwiązania oraz ich skalą. Ponadto raporty końcowe są ostatnim z elementów monitoringowych wymaganych przez NCBR w pierwszym naborze Programu. Patrząc na moment pomiaru celu głównego Programu (2028 rok) monitorowanie efektów projektów powinno obejmować szerszy horyzont czasowy np. w postaci raportu z wykorzystania wyników projektu lub raportu z wdrożeń.

2.2. Tryb zamawiany Programu GOSPOSTRATEG

W dokumentach programowych podkreślane jest, że GOSPOSTRATEG ma być swego rodzaju pilotażem dla organizacji programów w trybie zamawianym. Trudno jednoznacznie oceniać skuteczność trybu przez pryzmat stopnia osiągnięcia celów poszczególnych projektów ze względu na wczesny etap jego realizacji. Istnieją jednak przesłanki, które pozwalają wnioskować o skuteczności projektów zamawianych. Zaletą trybu zamawianego jest potencjalna skala efektów i zakres ich oddziaływania, adekwatny do założeń programu strategicznego. Można zakładać, że skala

oddziaływania wprowadzanych rozwiązań będzie miała przełożenie na polityki i strategię szczebla centralnego, co sprawia, że skala efektów będzie obejmowana większość społeczeństwa. Jest to pożądanym kierunkiem w kontekście rozwiązywania problemów strategicznych z perspektywy państwa. Jednak ocena dotychczasowego przebiegu konkursów i logiki całego instrumentu ujawniła szereg wyzwań z jakimi NCBR musi się zmierzyć przygotowując kolejne odsłony formuły zamawianej.

Tryb zamawiany dzieli się na dwa etapy. W pierwszym, instytucje zgłaszają propozycję tematów na projekty zamawiane. Następuje ocena i wybór tematów odpowiadających celom Programu. W drugim etapie, organizowany jest konkurs na wykonawców projektów w wybranych tematach. **Zaletą trybu jest to, że logika interwencji w modelu zamawianym uprawdopodobnia wdrożenie rezultatów projektów.** Instytucja zgłaszająca problem do rozwiązania powinna co do zasady zaplanować wdrożenie rezultatu projektów. Można bowiem zakładać, że samo zgłoszenie tematu jest urealnieniem potrzeby, którą projekty mają zagospodarować. **Zgłoszenie tematu stanowiącego problem strategiczny powinno być poprzedzone diagnozą i oceną potencjału potencjalnych wykonawców (drugi etap konkursu) do rozwiązania problemu przygotowaną po stronie instytucji zgłaszającej temat zamawiany.** Diagnoza nie powinna dotyczyć wyłącznie określenia tematu do rozwiązania, ale także jego skali „strategiczności” oraz skali oddziaływania. Wyniki badania jakościowego pokazują, że instytucje myślą przez pryzmat bieżących problemów, problemów instytucji, które wynikają z wieloletnich doświadczeń związanych z realizowaniem zadań w danej tematyce. Nie jest prowadzona osobna diagnoza problemu i określona potencjalna skala oddziaływania rezultatów projektów na obszar wyzwania strategicznego, co wpływa na obniżenie jakości składanych wniosków. NCBR powinien oddziaływać na instytucje zamawiające tematy, tak, by przygotowawali diagnozę zarówno samego tematu, ale także analizę otoczenia oraz potencjalnych wykonawców w ramach tematów zamawianych. Wówczas można lepiej promować informację o konkursie wśród potencjalnych aplikujących w ramach naboru na zespoły rozwiązujące temat zamawiany. Pozwoli to pośrednio generować większą liczbę aplikujących w konkursie, wytwarzać efekt skali oraz tworzyć portfolio zbieżnych ze sobą projektów, a nie punktowych rozwiązań.

Co znamienne – **instytucje nie dostrzegają linii demarkacyjnej pomiędzy konkursem otwartym a zamawianym.**

Wydawało nam się, że w konkursie otwartym rozwiązanie zgłoszone powinno być bliżej rynku, bliżej komercjalizacji. My stoimy na stanowisku, że w przypadku projektów zamawianych Państwo (NCBR) powinniście być bardziej partnerem pomagającym nam przygotować projekty (...) niż tylko oceniającym.

(IDI z przedstawicielem instytucji zgłaszającej propozycję tematu zamawianego oraz wnioskodawcą-liderem w konkursie otwartym)

Trudno wymagać od instytucji zgłaszających tematy precyzji w ich formułowaniu, skoro NCBR nie komunikuje jakich rozwiązań, o jakim poziomie strategiczności oczekuje w obu trybach. Ponadto instytucje zamawiające rozwiązania podkreślały, że NCBR nie komunikuje jasno jaki nabór jest prowadzony. Oczywiście na stronie instytucji wskazany jest tryb prowadzonego naboru, ale brakuje jasnego wskazania oczekiwań, co de facto kryje się pod terminem „zamawiane” czy „otwarte”. Brakuje z jednej strony zdefiniowania poziomu strategiczności tematów/wyzwań do rozwiązania w trybie zamawianym i pokazania faktycznej różnicy pomiędzy zgłaszanymi tematami, a z drugiej strony komunikacji oczekiwań wobec wnioskodawców w poszczególnych trybach. **O ile dla pracowników NCBR takie rozróżnienie jest intuicyjne, to brakuje strategii komunikacji skierowanej do potencjalnych wnioskodawców.** Należy pamiętać, że specyfika wnioskodawców nie ułatwia tego zadania – są to często nowe zespoły projektowe, które nigdy nie aplikowały do NCBR, a liderem jest podmiot, który nie ma dużych doświadczeń w aplikowaniu o środki na projekty zewnętrzne. Efektem braku jasnego rozróżnienia trybów jest to, że instytucje zgłaszały bardzo precyzyjne tematy w konkursie na tematy projektów zamawianych, ponieważ były przekonane, że zgłaszają się do konkursu otwartego. Pod dany projekt budowały też konsorcjum projektowe. Stąd należy wyznaczyć linię demarkacyjną pomiędzy trybami Programu i jasno komunikować różnice pomiędzy modelami.

Pracownik NCBR powiedział nam, że zgłoszony przez nas temat (w konkursie na propozycje tematów zamawianych) ma być bardziej ogólny. Tak też uczyniliśmy. Trochę tego nie rozumieliśmy – po co, jak bardzo ogólnie, ale żeby było jednak precyzyjnie. To był błąd komunikacyjny. My myśleliśmy, że to konkurs otwarty. To niesie ryzyka, z jednej strony mieliśmy już prawie zawiązaną współpracę z uczelnią, a po drugie inne instytucje nie rozumiałyby naszych problemów. Tym bardziej, że my koordynujemy ten projekt jako departament, a nie całe Ministerstwo. Więc to co my zgłaszamy to jest wycinek rzeczywistości.

(IDI z przedstawicielem instytucji zgłaszającej propozycję tematu zamawianego)

2.2.1. Rola Komitetu Sterującego w Programie w trybie zamawianym

Mając na uwadze pilotażowy charakter rozwiązania oraz nikłe doświadczenia liderów projektów we współpracy grantowej z NCBR, Centrum powinno być bardziej aktywne w całym procesie. Na pierwszym etapie - zgłaszania propozycji tematów zamawianych znaczną rolę powinien odgrywać Komitet Sterujący. Jego zadaniem powinna być koordynacja oceny zgłoszonych propozycji tematów zamawianych w okresie nie dłuższym niż 30 dni licząc od dnia zakończenia odcięcia w naborze. KS może korzystać z kompetencji ekspertów zewnętrznych. Natomiast powinien być odpowiedzialny za terminową i rzetelną ocenę. W trybie zamawianym powinien być utrzymany nabór ciągły z odcięciami – tak, by KS był w stanie zaplanować obciążenie pracą. Odpowiedzialnością KS powinna być koordynacja oceny panelowej, podczas której dokonywane byłyby uzgodnienia związane z ostatecznym brzmieniem tematu zamawianego, jeżeli sama tematyka uznana byłaby za wartą rozwijania. Wyniki badania wskazują, że instytucje zgłaszające tematy nie wiedzą na jakim

poziomie szczegółowości określać tematykę projektów zamawianych. W takim rozwiązaniu środki przeznaczone na projekty zamawiane byłyby alokowane według kolejności wpływu zaakceptowanych propozycji z uwzględnieniem (znanych wcześniej) limitów kwotowych, ilościowych przypadających na propozycję, projekt czy wykonawcę. Po wyborze tematów zamawianych i ogłoszeniu wyników Centrum wraz z instytucjami zamawiającymi tematy powinno prowadzić kampanię informacyjno-promocyjną – skierowaną głównie do podmiotów zidentyfikowanych w diagnozie, które mają potencjał do podjęcia się rozwiązania zgłoszonego problemu. Dlatego drugi etap trybu – wybór wykonawców - powinien być analogiczny do obecnego schematu, a więc oceny w schemacie grantowym. Ocena projektów musi odbywać się przy udziale przedstawicieli Instytucji Zamawiającej. Tak, by projekty odpowiadały na potrzeby instytucji i jej przedstawiciel mógł zweryfikować potencjał aplikacyjny proponowanego rozwiązania.

2.3. Linia demarkacyjna pomiędzy trybami otwartym a zamawianym

Pomiędzy trybami należy wyznaczyć jasną dla potencjalnych aplikujących linię demarkacyjną, tak by oba tryby nie nakładały się, nie kanibalizowały się wzajemnie. To nakładanie może wystąpić na kilku poziomach, dlatego też granicę można postawić na kilka sposobów np. względem typów instytucji – liderów, skali finansowania projektu, tematyki, skali oddziaływania efektów czy potencjalnej skalowalności rozwiązań. **W tym kontekście rozwiązaniem staje się zmodyfikowanie Programu tak, aby tematy projektów zamawianych mogły zgłaszać centralne podmioty państwowe, które mają zdolność koordynacyjną działań na poziomie krajowym, a realizowane projekty powinny charakteryzować się wysoką strategicznością z perspektywy kraju.** Tematy strategiczne rozwiązywane w trybie zamawianym mogą być oceniane przez ekspertów przez pryzmat następujących kryteriów:

- Istotność tematyki dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i zapewnienia jego bezpieczeństwa
- Zapewnienie odpowiedniej skali wdrożeń i/lub znaczenie dla całego kraju lub większości społeczeństwa
- Zapewnienie odpowiedniego czasu na realizację i osiągnięcie wymiernych efektów
- Realizacja projektów w szerokich konsorcjach lub wręcz konsolidacja tematyczna, tak, by nie dublować prowadzonych badań
- Wybór tematyki w oparciu o rzetelne dane dotyczące posiadanego potencjału w danej dziedzinie (diagnoza)⁴.

Spełnianie wskazanych kryteriów powinno wynikać z aplikacji jaką składają instytucje proponujące temat zamawiany. Zwróć to uwagę podmiotów na pożądaną kierunek z perspektywy NCBR – jakiego poziomu strategiczność zgłaszanej tematyki NCBR oczekuje.

⁴ Za: Ewaluacja on-going strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Nowoczesne technologie materiałowe” – TECHMATSTRATEG, str. 5.

W konkursie otwartym dopuszczalna byłaby realizacja projektów o mniejszym oddziaływaniu, o mniejszym zasięgu terytorialnym czy społecznym, ale z perspektywą na skalowanie uzyskiwanych efektów. W przypadku instytucji spoza szczebla centralnego powtarzalność problemów jest większa, a co za tym idzie możliwa jest skalowalność rozwiązań. Natomiast instytucje szczebla centralnego miałyby szansę na realizację projektów wpisujących się w pułapki tematyczne, o niższej skali oddziaływania.

2.4. Sprawność procesu zarządzania Programem

Sprawne zarządzanie i wdrażanie interwencji zwiększa stabilność współpracy pomiędzy wnioskodawcami a NCBR. Pozwala budować zaufanie, wpływa na jasność komunikacji, co przekłada się na budowanie pozytywnego wizerunku NCBR jako grantodawcy i partnera do współdziałania. Jest to szczególnie ważne w Programie GOSPOSTRATEG, w którym NCBR nawiązuje współpracę z nowymi projektodawcami. Wyniki badania ilościowego oraz jakościowego wskazują, że największą przeszkodą w realizacji projektów jest niska operacyjność działań NCBR. Są to zarówno problemy w komunikacji bieżącej – długi czas zawierania umowy, długi czas oczekiwania na odpowiedź, brak pomocy w interpretacji zapisów, brak wsparcia merytorycznego lub odsyłanie do regulaminu konkursu, zmienność opiekunów projektu skutkująca dezorientacją beneficjenta i niską ciągłością wiedzy w NCBR o projekcie.

Kwestie responsywność, odpowiedzi NCBiRu na przesyłane formalne pytania i wnioski. Geneza samych pytań jest taka, że my wiemy, że to był pierwszy GOSPOSTRATEG, że to się dopiero krystalizowało. Sam efekt pisania wniosku i przyznawania punktów był okresem długim. Natomiast w momencie, gdy wiedzieliśmy że mamy przyznany projekt to (...) od momentu opublikowania listy rankingowej do podpisania umowy, a w sumie decyzji obchodziliśmy rocznicę. To było dziwne, bo z naszej strony my byliśmy gotowi.

(IDI z przedstawicielem konsorcjanta w projekcie z trybu otwartego)

Pasywność i opóźnienia po stronie NCBR wpływały także na merytoryczną stronę realizację projektu i jego harmonogram.

Efekt czysto merytoryczny jest taki, że pisząc wniosek specjalnie zawężaliśmy sobie ramy czasowe tego projektu, bo w tej technologii trwa wyścig(...). Długi okres oczekiwania na uruchomienie tego projektu był dla nas kłopotliwy, do tego stopnia kłopotliwy, że mieliśmy informację, że jeden z konsorcjantów musi przekierować zasoby z tego projektu do innego, już uruchomionego, a nasz w tym czasie powinien się już kończyć.

(IDI z przedstawicielem konsorcjanta w projekcie z trybu otwartego)

Problemy w terminowej realizacji zadań występują także w ocenie raportów, a tu krytycznym aspektem jest wspomniana ocena fazy A. Sprawność oceny jest kluczowa ze względu na zapewnienie

ciągłości prac projektowych, zachowaniu harmonogramu projektu oraz aktualności założeń badawczych.

Oczekiwania na zatwierdzenie poszczególnych elementów (raportu po fazie A) są dużo dłuższe niż terminy zapisane w umowie. Co dla organizacji pozarządowych jest ogromnym problemem. My nie mamy możliwości kredytowania tak jak duże firmy. Tym bardziej, że ze strony NCBiR nie było kontaktu. Zalecam większą uważność także do tych mniejszych.

(IDI z przedstawicielem lidera w projekcie z trybu otwartego)

Wyzwaniem, które wpłynęło na realizację projektów jest pandemia COVID-19. Jest to trudność zarówno dla NCBR, jak i podmiotów realizujących projekty. Te projekty, które zawierały komponent badań terenowych miały utrudnione zadanie związane z przeorganizowaniem prac w projekcie, zmianą harmonogramu, przesunięciem zadań. Problematyczne okazały się także zadania związane z promowaniem wyników prac – warsztaty, konferencje, sympozja. Pandemia wymusiła także zmianę sposobu komunikacji w ramach konsorcjów, które przeszły do zarządzania projektem w sposób zdalny, w oparciu o programy służące do koordynowania prac w projekcie. Od zdolności adaptacyjnych konsorcjum zależy więc dalsze powodzenie prac projektowych.

Podobnie negatywne opinie o współpracy z NCBR wyrażają podmioty uczestniczące w konkursie zamawianym. Długotrwałość procedury wyboru propozycji tematów zamawianych trwa około 12 miesięcy. Ocena pomysłu na projekt zamawiany prowadzona jest zdecydowanie za długo, co obniża efektywność Programu. Proces oceny jest jednak wydłużony także ze względu na niski poziom strategiczności pomysłów na tematy. **Ważną przyczyną niskiej strategiczności tematów jest brak jasnej komunikacji, jakich propozycji NCBR oczekuje w trybie zamawianym, a jakich w trybie otwartym.** Zmiana podejścia i jego komunikacja pozwoli uzyskać wnioski wyższej jakości.

3. Konstrukcja programu – jak inaczej można wdrażać?

Interwencje publiczne konstruowane są w różny sposób. Wykorzystywane są odmienne modele w zależności od celu jaki program ma osiągnąć oraz od warunków w jakich jest wdrażany. Logika Programu GOSPOSTRATEG stanowiła podstawę dyskusji podczas panelu ekspertów. Poniższe rozważania stanowią podsumowanie wniosków na temat użyteczności i adekwatności modeli teoretycznych w jakich mógłby być wdrażany program strategiczny. Najbliższy specyfiki Programu GOSPOSTRATEG jest model kaskadowy, choć niesie on ze sobą opisane w dalszej części wyzwania. Poniższa analiza modeli stanowi inspirację do ewentualnych modyfikacji logiki programów strategicznych w przyszłości.

3.1. Model kaskadowy

Model polega na przekazaniu środków przez instytucję dysponującą środkami (np. NCBR), wybranym na zasadach konkursowych reprezentantom interesariuszy (np. związki samorządowe, jednostki budżetowe lub podmioty działające w interesie publicznym), którzy we własnym zakresie i środowisku instytucjonalnym mają zorganizować procedury konkursowe i wybór projektów, a następnie rozliczyć projekt. Definiowanie realnych problemów „branżowych” lub terytorialnych przez instytucje bezpośrednio odpowiedzialne za ich rozwiązanie zwiększa użyteczność opracowanych rozwiązań. Jest to największa zaleta tego modelu. Jednocześnie pozbawia instytucję dysponującą środkami np. NCBR, obciążenia czasowego i osobowego, które jest niezbędne do organizacji i zarządzania tego typu programami. Finansowanie kaskadowe stosuje Komisja Europejska (KE), a także NCBR w nieco uproszczonej formie w ramach projektu e-Pionier. Krytycznym aspektem w modelach kaskadowych jest postawa instytucji/organizacji/podmiotu, który będzie dysponował uzyskanymi środkami. KE dostrzega zagrożenia związane z brakiem doświadczenia i zaangażowania potencjalnych zamawiających w działania edukacyjno-szkoleniowe. Z tego powodu powstała inicjatywa *European assistance for innovation procurement* (dalej: Eafip), której celem jest promocja i upowszechnianie korzyści płynących ze stosowania innowacyjnych metod zarządzania programami.

Finansowanie kaskadowe to swego rodzaju scedowanie odpowiedzialności i środków finansowych na instytucje – liderów projektów. Taki model jest zasadny do zastosowania w trybie zamawianym. Patrząc jednak na gotowość instytucji do prowadzenia programu zasadniczo może się okazać, że brak doświadczenia w realizacji samych projektów B+R połączony z obciążeniem administracyjno-organizacyjnym przyniesie wiele problemów i wyzwania. Dlatego też warto rozważyć taki model finansowania w trybie zamawianym w Programie GOSPOSTRATEG, ale w momencie, gdy instytucje szczebla centralnego nabiorą doświadczenia lub gdy wymagane będzie oddelegowanie zespołów do prac związanych z obsługą i zarządzaniem tego procesu. Jeżeli NCBR zdecydowałby się na taki sposób wdrażania Programu w trybie zamawianym, powinien zadbać o komponent edukacyjny przygotowujący instytucje do takiego zadania oraz wymusić zabezpieczenie zasobów po stronie instytucji, którym udzieli finansowania kaskadowego (na przykład poprzez przeznaczenie części środków kwalifikowanych w projekcie na zespół merytoryczno-administracyjny po stronie instytucji).

3.2. Model lejka w formule faza-bramka

Programy oparte na tworzeniu lejka w ramach procesu faza-bramka z powodzeniem funkcjonują w USA czy Szwecji, a częściowo także w Niemczech. Opierają się one na etapowym i iteracyjnym charakterze procesu innowacji i komercjalizacji. W programach tych w pierwszym etapie wspierana jest duża liczba mniejszych projektów na wczesnych etapach procesu innowacyjnego, a do kolejnych etapów - w tym zaawansowanej komercjalizacji - przechodzą tylko te projekty, które najlepiej rokowują. W programach etapowych opartych na modelu faza-bramka przejście do kolejnego etapu warunkowane jest ukończeniem etapu poprzedniego z wynikiem, który kwalifikuje do wsparcia na

etapie większego zaawansowania w procesie komercjalizacji – ocena taka może mieć charakter ilościowy, ale często przyjmuje formę oceny eksperckiej. W programach tego typu wartość dofinansowania początkowo jest niska, rośnie w fazie poprzedzającej wprowadzenie na rynek, a w ostatnim etapie oczekiwane jest zaangażowanie środków własnych i wdrożenie nowych rozwiązań na rynek. Rozwiązanie to wymaga przede wszystkim dużej liczby podmiotów aktywnych badawczo na początku procesu, by możliwa była realna selekcja projektów. Znaczącą rolę odgrywa także instytucja dokonująca selekcji, oceny projektów⁵.

Zasadniczo model lejka jest rozwiązaniem, który może być wykorzystywany w programach strategicznych. Choć w przypadku specyfiki Programu GOSPOSTRATEG nie wydaje się on zasadny. Między innymi dlatego, że rozwiązania powstają we współpracy z instytucją, która ma potencjalnie wdrażać rozwiązanie. Stąd mnogość projektów na początku procesu mogłaby stanowić wyzwanie i obciążenie dla lidera. Celowane projekty z potencjałem skalowalności powinny przynieść podobne efekty jak te oczekiwane w modelu faza-bramka.

3.3. Nowe formuły wsparcia: Partnerstwo Innowacyjne oraz Zamówienia Przedkomercyjne

Kolejną z możliwości organizacji interwencji publicznych jest zastosowanie trybów związanych z innowacyjnymi zamówieniami publicznymi. Partnerstwo Innowacyjne (PI) zostało wprowadzone do regulacji UE w 2014 roku i należy do kategorii innowacyjnych zamówień publicznych. Podstawowym celem innowacyjnych zamówień publicznych jest zaspokajanie określonych potrzeb społecznych i/lub realizacja misji organizacji publicznej w efekcie czego mogą powstawać nowe produkty, usługi lub procesy. Możliwa jest też dalsza dyfuzja innowacji powstałej w oparciu o zamówienie publiczne. Innowacyjne zamówienie publiczne oznacza zlecenie opracowania nieznanego wcześniej rozwiązania, mogącego pozwolić instytucji publicznej na wypełnianie określonych funkcji, które nie są jeszcze realizowane w momencie składania zamówienia lub ogłaszania konkursu ofert, a dają się w określonym czasie zrealizować dzięki wykorzystaniu nowego lub udoskonalonego produktu. W efekcie w PI musi zostać jasno określony podmiot odpowiedzialny za wdrożenie rezultatów.

Istotą zamówienia przedkomercyjnego (PCP) jest samo zlecenie prac badawczo-rozwojowych, a nie zakup ich rezultatu/produktu. Cechą PCP nie jest dostarczenie gotowego produktu czy rozwiązania, a samo podjęcie prac B+R. Stąd PCP mogą być wykorzystywane do budowy sieci współpracy partnerskiej pomiędzy podmiotami prowadzącymi prace B+R, wypełniania zidentyfikowanych luk technologicznych i zwracania na nie uwagi uczestników rynku: zainteresowanie aktywnych badawczo podmiotów zidentyfikowanym przez instytucję publiczną wyzwaniem społecznym. Stąd organizacja programu przy pomocy PCP może poprzedzać zamówienie innowacyjne. Zamówienia przedkomercyjne mogą kierunkować i stymulować innowacyjność w danych obszarach czy branżach. W PCP nie określa się ściśle odbiorcy prac odpowiedzialnego za wdrożenie rezultatów. Dla lepszego

⁵ Za: M. Radło, M. Baranowski, T. Napiórkowski, J. Chojecki (2020) Komercjalizacja, wdrożenia i transfer technologii. Definicje i pomiar. Dobre praktyki wybranych krajów, s.29.

zrozumienia różnic między obydwoma modelami, można zastosować analogię umowy zlecenie do PCP (prowadzącej do wykonania określonej pracy, bez gwarancji osiągnięcia docelowych rezultatów) i umowy o dzieło w odniesieniu do PI (rozliczonej dopiero po uzyskaniu zamierzonego wyniku).

Standardowe zamówienie publiczne dotyczy zazwyczaj zakupu istniejących już produktów, zamówienia znanych rozwiązań czy usług. Działania te zasadniczo nie mają na celu stymulowania procesu tworzenia innowacji. Nie ma w nich bowiem przestrzeni na kreowanie nowych rozwiązań. Oferent koncentruje się na efekcie prac, nie zaś na procesie dojścia do rozwiązania czy samym problemie jaki ma rozwiązać dostarczony produkt lub usługa. Odmienną funkcję mają pełnić innowacyjne zamówienia publiczne. Za ich pośrednictwem zamawiający uzyskuje możliwość wpływania na rozwój nowych rynków, technologii, a także systemów współpracy podmiotów prowadzących działalność B+R. Jako że kierunek wzmocnienia innowacyjności polskiej gospodarki jest pożądany z perspektywy państwa, programy w ramach Poddziałania 4.1.3 PO IR organizowane są właśnie w ramach zamówień innowacyjnych: Partnerstwa Innowacyjnego lub Zamówień Przedkomercyjnych. W Polsce PCP oraz Pi są rzadko stosowane, wymagają dużego know-how, nakierowane są stricte na B+R oraz wymagają długiego horyzontu czasowego, nie jest zasadne wdrażanie tego typu modelu w ramach Programu GOSPOSTRATEG.

4. Efekty Programu GOSPOSTARTEG

Główne wnioski

- Efekty osiągane w Programie **należy ocenić jednoznacznie pozytywnie** biorąc pod uwagę realny poziom osiągnięcia wartości wskaźników na poziomie całego Programu.
- O ile postęp realizacji wskaźników Programu jest znaczny, to niestety wynika to prawdopodobnie ze sposobu monitorowania wskaźników. **Założone wartości wskaźników są zdecydowanie niedoszacowane, a sposób ich rozumienia niespójny.** Brakuje jasnych definicji wskaźników oraz sposobu ich pomiaru i sprawozdawania. Jak wskazują doświadczenia jest to systemowa bolączka Centrum i powinna zostać rozwiązana poprzez stworzenia np. fiszki wskaźnika.
- W toku ewaluacji **zidentyfikowano szereg innych niż zakładane, dodatkowych efektów projektów.** Na uwagę zasługuje wysokie prawdopodobieństwo trwałości prac zespołów, co wzmacnia funkcję kreacyjną Programu.
- Udział wnioskodawców nieskutecznych w aplikowaniu o dofinansowanie w konkursie GOSPOSTRATEG I podyktowany był głównie dostępnością środków na realizację zadań operacyjnych, a nie realną potrzebą wsparcia kwestii o charakterze strategicznym.

4.1. Zainteresowanie Programem i charakterystyka projektów

W ramach obu konkursów GOSPOSTRATEG I i II złożono łącznie 86 wniosków o dofinansowanie, łącznie o wsparcie ubiegało się 266 podmiotów. Natomiast ostatecznie podpisano 32 umowy (patrz

Załącznik 1). Aktualnie⁶ zakończonych zostało 5 projektów. Czas naborów w ramach Programu miał obejmować lata 2017-2020, jednak ostatecznie czas realizacji projektów w ramach dwóch pierwszych konkursów mieści się w okresie 2018-2023. Biorąc pod uwagę powyższe oraz charakter prowadzonej ewaluacji, możemy przyjąć, że aktualnie znajdujemy się w połowie czasu realizacji Programu GOSPOSTRATEG. Co więcej przewiduje się, że okres realizacji Programu może zostać wydłużony, ze względu na aktualny brak rozstrzygnięcia pozostałych trzech ogłoszonych konkursów.

Warto podkreślić, że rozkład przestrzenny dofinansowanych projektów skupia się głównie w województwie mazowieckim - w którym realizowanych jest aż 90% projektów w I konkursie oraz wszystkie realizowane projekty w II konkursie. Projekty realizowane są głównie w Warszawie. Jest to związane z lokalizacją w stolicy wielu instytucji centralnych, szkół wyższych i organizacji mających realny wpływ na strategiczny wymiar gospodarki. Nie oznacza to jednak, że wśród beneficjentów Programu nie identyfikujemy głównych jednostek naukowych spoza Warszawy np. Akademia Górniczo-Hutnicza. Niemniej, dysproporcja alokacji między Warszawą a resztą kraju jest duża i wskazuje Centrum konieczność znacznego zintensyfikowania promocji Programu wśród potencjalnych beneficjentów zlokalizowanych poza Warszawą, zwłaszcza z regionów, na obszarze których koncentrują się problemy rozwojowe.

Zakres tematyczny programu GOSPOSTRATEG opiera się na czterech, wymienianych już w powyższych rozdziałach, pułapkach rozwojowych. **Najczęściej wybieranym zakresem tematycznym wśród samych wnioskodawców, co za tym idzie późniejszych beneficjentów jest pułapka rozwojowa 4. Obszar pułapki słabości instytucji.** Popularność pułapki 4 wśród dofinansowanych projektów może wynikać z faktu, że dotyczy ona najszerszej tematyki dotyczącej systemu funkcjonowania, a co za tym idzie samej sprawności instytucjonalnej jednostek wnioskujących o dofinansowanie. Jako, że w ponad 90% wnioskującymi o dofinansowanie są jednostki z sektora publicznego, popularność pułapki 4 wynika z koncentracji problemów, które spotykane są w systemie funkcjonowania instytucji publicznych. W odróżnieniu od pozostałych zakresów tematycznych pułapek 1, 2 oraz 3 – pułapka 4 jest wnioskodawcom bliższa, gdyż **identyfikacja własnych potrzeb w zakresie funkcjonowania instytucji jest łatwiejsza niż np. identyfikacja potrzeb otoczenia (jak w pułapkach 1,2,3,).** W ramach pułapki 4 istnieje możliwość realizacji mniejszych projektów, jednak o wysokim potencjale skali. Wypracowanie pewnego rozwiązania dla danej instytucji, może zaowocować zaimplementowaniem go przez inne jednostki o podobnej specyfice. **Tym samym w przypadku pułapki 4 możemy mówić o potencjale skalowalności rozwiązań, podczas gdy w pozostałych skala wypracowywanych rozwiązań dotyczy głównie szczebla centralnego.**

⁶ Stan na listopad 2020 roku.

Ze względu na zakres tematyczny Programu nie odnotowano znaczących różnic tematyczno-dziedzinowych pomiędzy projektami realizowanymi w konkursie otwartym i w ramach tematów zamawianych. Co za tym idzie klasyfikacja tematyczna projektów nie jest znacząco zróżnicowana między trybami Programu. W konkursie GOSPOSTRATEG I, w trybie otwartym najczęściej realizowano projekty o tematyce: **ekonomia i biznes, elektrotechnika, elektronika, inżyniera informatyczna; rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo oraz inne nauki inżynierskie i technologie**. Natomiast w GOSPOSTRATEG II, gdzie zastosowano tryb na projekty zamawiane projekty dotyczyły obszaru **ekonomii i biznesu oraz nauk o zdrowiu**, które również znalazły się w konkursie GOSPOSTRATEG I. Warto zaznaczyć, że w przypadku niektórych projektów tematyka obejmowała dwa lub więcej zakresów. Szczegółowy wykaz tematyki projektów przedstawia poniższa Tabela.

Tabela 1. Klasyfikacja OECD dofinansowanych projektów w ramach GOSPOSTRATEG I (n=30) i GOSPOSTRATEG II (n=2).

OECD2	Liczba projektów
GOSPOSTRATEG I	
2.1 Inżynieria lądowa	1
2.2 Elektrotechnika, elektronika, inżyniera informatyczna	3
2.5 Inżynieria materiałowa	1
2.7 Inżynieria środowiska	1
2.11 Inne nauki inżynierskie i technologie	3
3.3 Nauka o zdrowiu	1
4.1 Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo	3
4.2 Nauka o zwierzętach i mleczarstwie	1
4.5 Inne nauki rolnicze	1
5.2 Ekonomia i biznes	9
5.4 Socjologia	1
5.5 Prawo	2
5.6 Nauki społeczne	1
5.7 Geografia społeczna i gospodarcza	2
6.4 Sztuka (sztuka, historia sztuki, sztuki sceniczne, muzyka)	1
GOSPOSTRATEG II	
3.3 Nauka o zdrowiu	1
5.2 Ekonomia i biznes	1

Źródło: Opracowanie własne

Projekty w tematyce ekonomii i biznesu realizowane były przez instytucje szczebla centralnego oraz regionalnego (ministerstwa, GUS, urzędy marszałkowskie, kluczowe krajowe uniwersytety). Do ich grona należą projekty⁷ np.:

- **„Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny”** –

⁷ Pełna lista projektów znajduje się w załączniku do niniejszego raportu.

konsorcjum Województwa Mazowieckie ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie oraz Politechniką Warszawską.

- **„Reforma systemu pomocy materialnej dla studentów”** – konsorcjum Ministerstwa Nauki Szkolnictwa Wyższego z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie oraz Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- **„System wsparcia detekcji nieprawidłowości w obszarze podatku akcyzowego”** – realizowany przez Uniwersytet Warszawski.

W przypadku pozostałych klasyfikacji nie doszukujemy się zależności względem typu jednostki a tematem projektów. Projekty w kolejnych kategoriach realizowane są zarówno przez jednostki państwowe szczebla centralnego, ale także przez fundacje, instytuty badawcze lub inne państwowe jednostki organizacyjne o zasięgu maksymalnie regionalnym. Przykładowe tematy projektów to:

- **„Potencjał rozwoju i wdrażania w Polsce technologii kolei próżniowej w kontekście społecznym, technicznym, ekonomicznym i prawnym”** – konsorcjum Ministerstwa Rozwoju z Akademią Leona Koźmińskiego, Politechniką Warszawską oraz Akademią Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie.
- **„Strategia rewitalizacji obiektów handlu targowego z wykorzystaniem metody społecznego katalizatora przedsiębiorczości, repozycjonowania marki oraz placemakingu jako narzędzie polityki rozwoju lokalnego”** – konsorcjum Stowarzyszenia Inicjatywa Miasto z Politechniką Gdańską oraz Akademią Sztuk Pięknych w Gdańsku.
- **„Opracowanie strategii wykorzystania alternatywnych źródeł białka owadów w żywieniu zwierząt umożliwiającej rozwój jego produkcji na terytorium RP”** – konsorcjum Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie oraz Państwowym Instytutem Weterynaryjnym - Państwowy Instytut Badawczy.

Widoczny podział ze względu na beneficjentów rysuje się przy analizie produktu, jaki ma powstać w efekcie realizacji projektu. Jednostki szczebla centralnego, jednostki uniwersyteckie oraz jednostki szczebla regionalnego jako rezultat projektu wskazują głównie opracowania, diagnozy i strategie, co w większości ściśle łączy się z tematyką ekonomii i biznesu. Projekty te bazują na analizach danych, tworzeniu systemów monitorowania, oceny czy też zarządzania. Przykładem takiego projektu może być m.in.: **„Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem”** – konsorcjum Województwa Kujawsko-Pomorskiego z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika oraz Szkołą Główną Handlową w Warszawie. Projekty, których rezultatem ma być diagnoza i opracowanie lub strategia charakteryzują również fundacje czy inspektoraty, które również obejmują swoim działaniem zasięg krajowy. Są to projekty tj.:

- **„Obywatele decydują”** – konsorcjum Fundacji Instytut Spraw Obywatelskich z Uniwersytetem Gdańskim oraz Uniwersytetem Łódzkim.

- **„Zwiększenie konkurencyjności polskich towarów roślinnych na rynkach międzynarodowych poprzez podniesienie ich jakości i bezpieczeństwa fitosanitarnego”** – konsorcjum Głównego Inspektoratu Ochrony Roślin i Nasiennictwa z Uniwersytetem Warszawskim, Instytutem Lotnictwa, Instytutem Hodowli i Aklimatyzacji Roślin - Państwowy Instytut Badawczy oraz Instytutem Ochrony Roślin - Państwowy Instytut Badawczy.

Pozostali beneficjenci, do których należą Państwowe Centra Doradcze, Fundacje, GUS czy też jednostki NFZ w efekcie realizacji projektu opracują m.in. systemy informatyczne. Do grona tych projektów należą m.in.:

- **„Inteligentny system produkcji statystyk transportu drogowego i morskiego z wykorzystaniem wielkich wolumenów danych na rzecz kształtowania polityki transportowej kraju”** - konsorcjum Głównego Urzędu Statystycznego z Politechniką Krakowską im. Tadeusza Kościuszki oraz Akademią Morską w Szczecinie.
- **„Opracowanie systemu rozwiązań prawnych, instytucjonalnych i informatycznych służących usprawnieniu poszukiwań i identyfikacji oraz wsparciu bliskich osób zaginionych”** – konsorcjum Fundacji Itaka - Centrum Poszukiwań Ludzi Zaginionych z Uniwersytetem Warszawskim oraz Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie.

4.2. Realizacja celów Programu (wskaźniki, kontekst alokacji)

W Opisie Programu GOSPOSTRATEG zawarty został system monitorowania interwencji umożliwiający ocenę stopnia realizacji Programu. Wskaźniki zawierają wyznaczone wartości docelowe i zostały zgrupowane w następujące kategorie⁸:

- Wskaźniki wpływu – mierzone w trakcie ewaluacji ex-post wykonanej 3 lata po zakończeniu Programu (ocena trwałości i upowszechnienia rozwiązań);
- Wskaźniki rezultatu – mierzone po zakończeniu Programu, przed upływem 3 lat (ocena skuteczności);
- Wskaźniki produktu – mierzone w trakcie i po zakończeniu realizacji projektu finansowanego w ramach Programu, na podstawie raportów okresowych i raportu końcowego.

Aby przejść do analizy wskaźników należy na początku poruszyć kontekst alokacji Programu GOSPOSTRATEG. Całkowity budżet Programu opiewał na kwotę 500 mln zł. Zakładana alokacja I konkursu wynosiła 150 mln zł, natomiast II – 18 mln zł. Finalnie udzielone dofinansowanie w ramach konkursu GOSPOSTRATEG I wyniosło prawie 168 mln zł, a w przypadku GOSPOSTRATEG II ponad 16,8 mln zł. Zatem obecnie pokrycie alokacji wynosi 184 mln złotych, co stanowi ok. 36% całkowitej alokacji przeznaczanej na Program. Zakładany budżet kolejnych trzech konkursów wynosi 153 mln zł co, biorąc pod uwagę już zakontraktowaną wartość poprzednich dwóch konkursów, stanowić

⁸ Pełna lista wskaźników podzielonych na kategorie znajduje się w Tabeli 1.

będzie niewiele ponad 67% całkowitej wartości alokacji Programu. Według regulaminu powinien zostać ogłoszony jeszcze jeden konkurs na projekty otwarte, którego budżet zgodnie z przewidywaniami powinien wynosić około 163 mln zł. Wydaje się to scenariuszem prawdopodobnym, biorąc pod uwagę np. rzeczywistą sumę podpisanych umów w ramach GOSPOSTRATEG I. Można więc wnioskować, że zaplanowana alokacja na Program zostanie wykorzystana przez obecnych i przyszłych beneficjentów, przy założeniu, że zainteresowanie Programem nie będzie malało. Potencjalne wykorzystanie alokacji pośrednio wskazuje na deficyt analogicznych źródeł wsparcia na rynku. Biorąc pod uwagę powyższe, aktualny poziom wykorzystania alokacji ściśle wiąże się z zapotrzebowaniem na rynku na wsparcie oferowane w ramach Programu GOSPOSTRATEG. Znajduje to przełożenie w realizacji wskaźników Programu, a co za tym idzie daje szansę na osiągnięcie zakładanych efektów Programu.

Biorąc pod uwagę środki przeznaczone na Program, budżet I konkursu stanowił ok. 30% całkowitej alokacji Programu. Oznacza to, że statystycznie wartość wskaźników I konkursu mierzonych po zakończeniu realizacji projektów finansowanych z tej części alokacji powinna stanowić 1/3 wartości wskaźników Programu. Na tym etapie nie jest możliwe jednoznaczne prognozowanie osiągnięcia wskaźników, gdyż dane pochodzą tylko z jednego okresu sprawozdawczości realizowanych projektów. Dostępne pierwsze raporty okresowe oraz raport roczny z realizacji Programu dotyczą sprawozdań za rok 2019 i odnoszą się do konkursu GOSPOSTRATEG I, dlatego analiza stopnia realizacji wskaźników dotyczyć będzie tylko projektów dofinansowanych w ramach I konkursu.

W przypadku poziomu projektów możemy mówić już o osiągnięciu poziomu deklarowanych wartości wskaźników w części projektów. Aktualnie trzynastu spośród trzydziestu **projektów osiąga już część z deklarowanych przez wnioskodawców wartości docelowych wskaźników wpływu, produktu oraz rezultatu**. Osiągnięcie deklarowanych przez wnioskodawców wartości wskaźników dla projektów dofinansowanych w I konkursie pozwoliło na uzyskanie 73% wartości docelowych wskaźników w Programie. Sytuacja ta jest szczególnie widoczna w przypadku **wskaźników wpływu**, w których deklarowane przez beneficjentów wartości przekraczają docelowe wartości wskaźników Programu niekiedy nawet stukrotnie. Krytyczne są w szczególności - *Liczba osób korzystających z wypracowanych rozwiązań* oraz *Liczba instytucji korzystających z wypracowanych rozwiązań*. Co więcej, kolejnym w największym stopniu osiąganym w Programie GOSPOSTRATEG wskaźnikiem **jest wskaźnik rezultatu: Liczba osób zaangażowanych w wypracowanie rozwiązań**, którego wartość docelowa został już osiągnięta w wyniku realizacji 8 z 30 realizowanych projektów. Uwadze podlega również fakt, że jeden ze wskaźników wpływu – *Liczba instytucji korzystających z wypracowanych rozwiązań* - osiągnął już wartość wskazującą na wypełnienie 37% celu zakładanego dla całego Programu.

Warto również przyjrzeć się stopniowi osiągnięcia wskaźników w podziale na pułapki rozwojowe. W ramach pierwszego konkursu dofinansowano 30 projektów w ramach poniższego zakresu tematycznego:

- 1 - Obszar pułapki średniego dochodu i przeciętnego produktu – 12 projektów,

- 2 - Obszar pułapki braku równowagi – 4 projekty
- 3 – Obszar pułapki demograficznej – 1 projekt,
- 4 - Obszar pułapki słabości instytucji – 13 projektów.

Wskazanie liczby projektów w poszczególnych pułapkach jest kluczowe. Pokazuje bowiem skalę projektów, które osiągają oczekiwane wartości wskaźników w podziale na poszczególne pułapki. Projekty z zakresu tematycznego pułapki 2 wyróżniają się najwyższym stopniem realizacji wskaźników produktu oraz rezultatu w stosunku do deklarowanych jego wartości⁹. Stopień osiągnięcia wskaźnika wpływu dla całego Programu, na koniec 2019 roku na poziomie powyżej 33% osiąga tylko grupa projektów w przypadku pułapki 4 dla wskaźnika wpływu – *Liczba instytucji korzystających z wypracowanych rozwiązań*. Najczęściej wskaźniki osiągają projekty ulokowane właśnie w pułapce 4, co wiąże się z popularnością tego zakresu tematycznego wśród realizowanych projektów.

⁹ Rzeczywisty poziom osiągnięcia dla jednego ze wskaźników produktu – Liczba wypracowanych diagnoz – stanowi nieco ponad 72% deklarowanej wartości. Natomiast realnie tylko jeden wskaźnik rezultatu - Liczba osób zaangażowanych w wypracowywanie rozwiązań- w tej pułapce na koniec roku 2019 osiągnął deklarowaną wartość na poziomie 108%.

Tabela 2 Stopień szacowania wykonania wskaźników po pierwszym roku realizacji I konkursu w odniesieniu do wartości docelowych na poziomie całego Programu oraz faktycznie osiągnięte wskaźniki w 2019 roku

Lp.	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa Programu	Deklarowana wartość docelowa (przez beneficjentów I konkursu)	Zakładany stopień osiągnięcia wskaźnika wg deklaracji (%)	Wartość osiągnięta w 2019 r.	Stopień osiągnięcia wskaźnika na koniec 2019 r. wg deklaracji (%)	Stopień osiągnięcia wskaźnika na koniec 2019 r. wg Programu (%)
PRODUKTU							
1	Liczba wypracowanych diagnoz	80	139	174	42	30,22	52,50
2	Liczba wypracowanych polityk, strategii oraz dokumentów operacyjnych	80	138	173	27	19,57	33,75
3	Liczba opracowanych rozwiązań	160	158	99	10	6,33	6,25
4	Liczba pilotaży (wdrożeń) wypracowanych rozwiązań	65	194	298	13	6,70	20,00
REZULTATU							
1	Liczba zakończonych pilotaży (wdrożeń) wypracowanych rozwiązań	40	135	338	3	2,22	7,50
2	Liczba osób zaangażowanych w wypracowywanie rozwiązań	40000	7923	20	2018	25,47	5,05
3	Liczba publikacji, w tym publikacji internetowych, na temat wypracowanych rozwiązań	1000	906	91	125	13,80	12,50
WPŁYWU							
1	Liczba wypracowanych rozwiązań włączonych do głównego nurtu polityki	10	58	580↑	0	0,00	0,00
2	Liczba wdrożonych strategii, dokumentów operacyjnych i konkretnych rozwiązań	20	132	660↑	1	0,76	5,00
3	Liczba instytucji korzystających z wypracowanych rozwiązań	40	4318	10795↑	15	0,35	37,50
4	Liczba osób korzystających z wypracowanych rozwiązań	400000	49737424	12434↑	1000	0,00	0,25

Osiągnięcie już na tym etapie realizacji Programu wartości docelowych wskaźników może wynikać z faktu, że projekty realizowane są nadzwyczaj dobrze, ale równocześnie, że założone wartości wskaźników w poszczególnych projektach są przeszacowane albo wartości docelowe wskaźników dla Programu są niedoszacowane. Warto więc doprecyzować sposób pomiaru wskaźników oraz dokonać ich szczegółowej specyfikacji podając ich definicję w Opisie Programu. Jednocześnie należy zrezygnować ze wskaźników, które nie dają informacji na temat konkretnych rezultatów płynących z realizacji Programu. Biorąc pod uwagę rozbieżności wskazanych przez beneficjentów wartości docelowych wskaźnika rezultatu - *Liczba osób zaangażowanych w wypracowanie rozwiązań* - jego pomiar nie jest wiarygodny. Wskaźnik w aktualnej formie nie wpływa znacząco na rezultat projektu, a jedynie mówi o liczbie osób dodatkowo zatrudnionych wypracowujących dane rozwiązanie. W przypadku tego wskaźnika rezultatu, należałoby zastanowić się nad koniecznością weryfikacji wartości docelowej, gdyż aktualnie jest ona zawyżana. Sytuacja ta wynika z braku definicji wskaźnika i odpowiedzi na pytanie czym w rzeczywistości ma być zaangażowanie w wypracowanie rozwiązań. Brak definicji wskaźnika prowadzi do jego wolnej interpretacji, co wiąże się *stricte* z przeszacowaniem wartości docelowych. Ponadto aktualny poziom osiągnięcia wskaźników Programu na koniec 2019 roku pokazuje, że dwa wskaźniki produktu przekroczyły poziom 33% realizacji celu Programu tj. *Liczba wypracowanych diagnoz* oraz *Liczba wypracowanych polityk, strategii oraz dokumentów operacyjnych*. W trakcie wywiadów respondenci potwierdzili, że część diagnozy została już faktycznie opracowana i aktualnie znajdują się na etapie opiniowania. Niemniej jednak, zastanawiający w przypadku tego wskaźnika jest fakt, że już na tym etapie mamy do czynienia z tak wysokim osiągnięciem jego wartości docelowej dla Programu. Warto w przypadku wskaźników produktu doprecyzować definicję produktu finalnego, aby nie dochodziło do sytuacji, gdzie kilka opracowań zbiorczych tworzących jedną całościową diagnozę lub strategię liczone będą jako odrębne produkty. W konsekwencji braku definicji i opisu sposobu pomiaru wskaźników mamy do czynienia z projektami, gdzie dla przykładu osiągnięte zostało już 5 na 11 wskaźników. Przytaczany projekt wykazuje zaniżone deklarowane wartości wskaźników odnosząc je do średniej oraz mediany deklaracji wartości tych wskaźników dla wszystkich dofinansowanych projektów. **W przypadku poprawnego szacowania wartości i definiowania wskaźników dobrą praktykę wyznacza dokument „Wytyczne w zakresie monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów operacyjnych na latach 2014-2020”, który ujednotolica zasady w zakresie monitorowania postępu rzeczowego w ramach regionalnych i krajowych programów na lata 2014-2020, które są niezbędne do monitorowania efektów polityki spójności.** Dla przykładu poniższa tabela przedstawia zastawienie określające metodologię szacowania wartości docelowej dla wskaźnika rezultatu w Regionalnych Programach Operacyjnych, gdzie znajdujemy nie tylko nazwę wskaźnika, ale także wartość bazową, źródło danych czy częstotliwość pomiaru.

B. Wskaźniki rezultatu EFRR/FS³

Zgodnie z Tabelą 3 we Wzorze dla programów operacyjnych w ramach celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” (Załącznik do ROZPORZĄDZENIA WYKONAWCZEGO KOMISJI (UE) NR 288/2014 z dnia 25 lutego 2014 r.)

ID	Wskaźnik	Jednostka pomiaru	Kategoria regionu (w stosownych przypadkach)	Wartość bazowa	Rok bazowy	Wartość docelowa (2023)	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
	<i>opis przyjętych założeń i czynników, które miały wpływ na przyjętą wartość docelową (zgodnie ze wzorem zawartym w Części III Metodologii...)</i>							
	<i>opis przyjętych założeń i czynników, które miały wpływ na przyjętą wartość docelową (zgodnie ze wzorem zawartym w Części III Metodologii...)</i>							

Źródło: https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/93271/Zal_4_metodologia.pdf, s.2 [dostęp 20.01.2021]

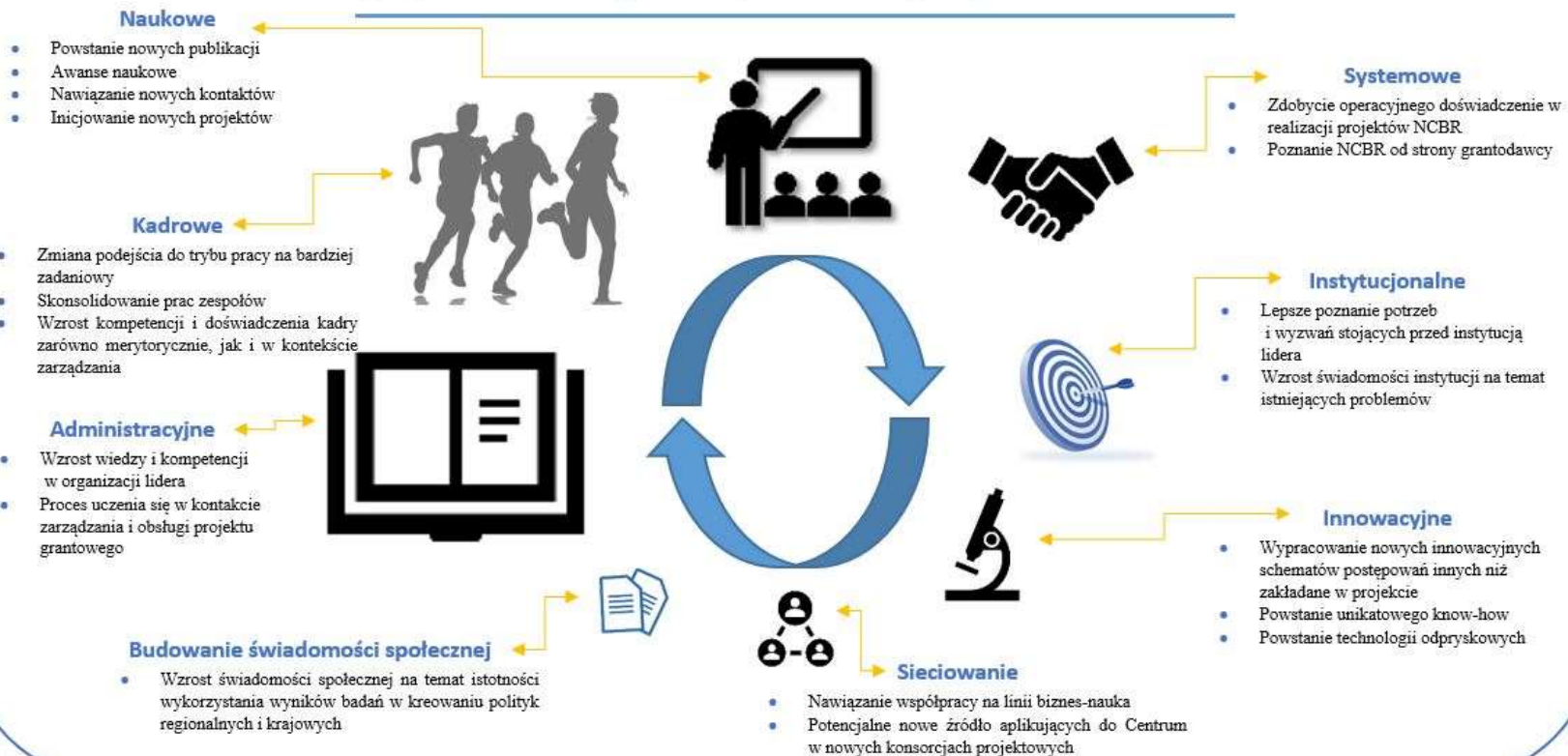
Biorąc pod uwagę, że zakładane wartości wskaźników w I konkursie spełniają już 73% wykonania planu dla całego Programu to istnieje duże prawdopodobieństwo, że wskaźniki Programu zostaną osiągnięte na etapie drugiego konkursu. **Taki poziom osiągnięcia celów Programu oznacza ryzyko, że opierając się tylko na wartościach wskaźników można dojść do błędnego wniosku, iż Programu nie trzeba kontynuować, ponieważ osiągnął on docelowe wartości wskaźników.** W tym miejscu należy podkreślić unikatowość Programu ze względu na specyfikę tematyczną, ale także odbiorców rozwiązań. Jak wskazują eksperci wspierający ewaluację, obecnie brakuje w systemie wsparcia projektów interwencji nakierowanych na rozwiązywanie strategicznych problemów społeczno-politycznych, szczególnie nakierowanych na współpracę jednostek naukowych z instytucjami publicznymi.

4.3. Klasyfikacja efektów projektów

Zgodnie z celem głównym oraz celami szczegółowymi Programu GOSPOSTRATEG zakładanym efektem realizowanych projektów ma być *opracowanie, a następnie wdrożenie powstałych w toku prac rozwiązań, diagnoz, polityk, strategii oraz dokumentów operacyjnych służących wzmocnieniu kapitału społecznego*. Długofalowy efekt Programu wskazuje *na podniesienie nie tylko kapitału społecznego, ale również włączenie Polaków w aktywność publiczną, poprzez wykorzystanie rezultatów badań społeczno-ekonomicznych w kształtowaniu polityk rozwojowych na poziomie krajowym i regionalnym*.

Rozpoznane efekty możemy sklasyfikować według kilku kategorii, tj. efekty instytucjonalne, naukowe, systemowe, kadrowe, administracyjne innowacyjne produktowe i procesowe oraz te związane z sieciowaniem i z budowaniem świadomości społecznej. Rozpoznane w toku realizacji projektów efekty dodatkowe przedstawia poniższa infografika.

Efekty dodatkowe zidentyfikowane podczas realizacji Programu GOSPOSTRATEG



Struktura efektów zależy od kilku zmiennych. Wykorzystanie wieloletniego doświadczenia i wiedzy pracowników instytucji na temat pojawiających się utrudnień oraz świadomości funkcjonowania pewnych mankamentów w organizacji pozwoliło na intuicyjne zidentyfikowanie potrzeb instytucjonalnych, ale bez rzetelnej diagnozy problemu. Wpływ na efekty miała również dominująca liczba partnerów pochodzących ze świata nauki. **Kolejną zaletą była zmiana wizerunkowa NCBR i przejście do postrzegania Centrum jako partnera we współpracy opartej na systemie grantowym. Co więcej, realizacja projektu wymuszała zmianę trybu pracy liderów - instytucji publicznych, na bardziej projektowy – odmienny i innowacyjny dla administracji publicznej.** Jest to pozytywny efekt, wpływający nie tylko na realizację zadań w projekcie, ale też bieżących prac związanych z wykonywaniem obowiązków administracyjnych. Nowe zadania generowane przez projekt, a przede wszystkim nowe wyzwania odbierane były przez beneficjentów pozytywnie, odświeżająco. Z perspektywy niektórych konsorcjantów, którzy pracują w formule projektowej, sam tryb pracy nie był nowością, natomiast możliwość realizacji tematyki we współpracy z NCBR była ciekawa. Dodatkowo nastąpił proces uczenia się w związku z obsługą projektu grantowego w instytucji. Niosło to jednak ze sobą także zagrożenie. Podczas realizacji niektórych projektów w skrajnych, ale nie odosobnionych przypadkach, po stronie instytucji publicznej projektem zarządzała tylko jedna osoba. Odpowiadała ona zarówno za przygotowanie wniosku o finansowanie, koordynację prac i komunikację w ramach konsorcjum, nadzór i wsparcie merytoryczne, ale także rozliczenie finansowe projektów. Oznaczało to sytuację, gdy pracownik instytucji otrzymał dodatkowe zadania projektowe do swoich codziennych obowiązków bez dodatkowego wynagrodzenia czy oddania części obowiązków na poczet prac projektowych.

W kontekście komunikacji kluczowym dodatkowym efektem jest także wzrost kompetencji. W związku z pandemią COVID-19 na znaczeniu zyskały narzędzia komunikacji on-line oraz zarządzania procesem w trybie zdalnym. Istotnym jest także upowszechnianie wiedzy, które w projektach odbywało się poprzez organizację sympozjum, konferencji, broszur i raportów popularyzatorskich oraz artykułów w prasie. Jest to o tyle istotne, że projekty w Programie GOSPOSTRAEG miały za zadanie stworzenie strategii, opracowanie rozwiązań prawnych czy modeli postępowania. O ile wdrożenie dość często uzależnione jest od polityków szczebla centralnego, to zmianę można kreować oddolnie – od budowania świadomości wśród obywateli. Członkowie projektów dbają o ten wymiar upowszechniania wyników wykorzystując narzędzia marketingowe. Tego typu wymiana wiedzy daje możliwość nawiązywania współpracy różnego typu podmiotom, które konsolidują się w obrębie wspólnego problemu. Jest to obserwowane głównie w tematykach niszowych (np. kolej próżniowa), gdzie środowisko jest dość wąskie, ale często zamknięte i nie dopuszcza nowych podmiotów do kooperacji. Paradoksalnie realizacja projektu pozwala przedstawicielom nauki rozpocząć współpracę z przedsiębiorcami. Jest to o tyle istotne, że profil podmiotów wspieranych w ramach Programu GOSPOSTRATEG wskazuje, że są to podmioty, które nie mają wielu doświadczeń w realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Ważnym z punktu widzenia Programu jest zaznaczenie, że wśród zidentyfikowanych efektów znalazły się te nieplanowane technologiczne efekty odpryskowe, które

dają potencjał do kontynuacji prac zespołów projektowych w ramach innych projektów B+R. Powstałe nowe rozwiązania wzmacniają potencjał rozwojowy jednostek, za pomocą zdobytych doświadczeń, wiedzy technicznej, ale też umiejętności miękkich.

4.4. Bariery zidentyfikowane w toku realizacji projektów

Wskazane przez beneficjentów efekty wynikające z realizacji projektu przynoszą korzyści dla instytucji realizujących projekt. Jednak istnieje szereg barier, które wpływają na skalę osiągniętych efektów. Prawie wszyscy beneficjenci Programu (liderzy i konsorcjanci) identyfikują przynajmniej jedną barierę związaną z realizacją projektu w Programie GOSPOSTRATEG. Do wskazanych, a następnie sklasyfikowanych utrudnień, które wystąpiły w procesie realizacji projektu możemy zaliczyć bariery:

- Administracyjne, związane z obciążeniem kadry wynikającym z obsługi projektu. Dla pracownika lidera realizacja zadań projektowych stanowi dodatkowe zadanie, poza standardowymi zadaniami wynikającymi z jego obowiązków. Sytuacja ta wymaga – bardzo często od jednej osoby – kompleksowej obsługi projektu, co bardzo często przekracza kompetencje danego pracownika. Szczegółowe przyczyny zaistnienia problemu zostały wyjaśnione w finansowych barierach realizacji projektu.
- Instytucjonalne, wynikające ze specyfiki funkcjonowania instytucji beneficjenta, w tym wewnętrzne bariery organizacyjne.
- Systemowe, wynikające przede wszystkim z zarządzania programem po stronie NCBR. Główne problemy dotyczyły braku zachowania terminowości po stronie NCBR, na, które wskazywali wszyscy ankietowani i udzielający wywiadów beneficjenci. Stanowiło to istotną barierę we wdrażaniu projektów. Opóźnienia, które najczęściej identyfikowali respondenci w wywiadach dotyczyły płatności, długiego czasu oczekiwania na ocenę projektów (głównie po Fazie A, gdzie niektóre projekty oceniane do 8 miesięcy, a w niektórych przypadkach ocena będąc w toku trwa już ponad 10 miesięcy), wytyczne dotyczące wprowadzanych zmian, odpowiedź na zadane drogą mailową pytania lub zatwierdzenie zmian w projekcie.
- Prawne, związane z niestabilną sytuacją legislacyjną w kraju - konieczność uwzględnienia nowych regulacji prawnych w założeniach e projektu.
- Finansowe - w trakcie realizacji projektu zmieniały się koszty rynkowe zaplanowanych usług, co za tym idzie rosły koszty wykonania niektórych działań. Taka sytuacja wynikała często z opóźnień w płatnościach po stronie NCBR, co wiązało się ściśle z długotrwałą oceną projektu po Fazie A. Bariery tego typu wynikały także z regulaminu Programu i braku zapewnienia środków na obsługę merytoryczną i finansowo-organizacyjną projektów po stronie lidera. Specyfika instytucji pełniących funkcję lidera (instytucje państwowe, gdzie każde zmiany budżetowe są procesem czasochłonnym i wymagają zaangażowania wielu decydentów) wskazuje, że środki takie powinny być kwalifikowalne w projekcie. Bardzo często praca w projekcie GOSPOSTRATEG to

nowy, dodatkowy obowiązek pracownika. W momencie, gdy instytucje nie przyznają jednak dodatków za pracę, trudno o wysoką motywację pracownika w działaniu projektowym. Ponadto pracownik lidera odpowiada również za rozliczenie projektu, co bardzo często wymaga od niego zdobycia nowych kompetencji. Stąd zalecenie, aby pracownicy instytucji realizującej projekt otrzymywali dodatkowe wynagrodzenie w związku z wykonywaniem nadprogramowych obowiązków. Wynagrodzenie to mogłoby być pokrywane ze środków projektu. Przy planowaniu całego budżetu należałoby zatem uświadaczać jednostki realizujące dany projekt, żeby zaplanowały i zapewniły w budżecie projektu środki na ten cel. Takie działanie mogłoby dać komfort pracownikowi odpowiedzialnemu za realizację projektu w instytucji. O ile działania te można sfinansować ze środków pośrednich to w pierwszym roku realizacji projektu nie jest to możliwe. W uprzywilejowanej pozycji znalazły się uczelnie, które posiadają wyspecjalizowane sekcje zajmujące się rozliczaniem projektów ze źródeł zewnętrznych, które to jednostki bardzo często przejmowały lub znacząco wspierały zadania lidera (NGOs, administracja rządowa) w zakresie finansowej obsługi projektu.

- Komunikacyjne, wynikające ze specyfiki współpracy w konsorcjum, czego główną przyczyną była różnorodność podmiotów ze sobą kooperujących, które charakteryzowały się odmienną kulturą organizacyjną oraz administracyjną. Powodowało to problemy związane z organizacją procesu realizacji projektu, procedowaniem dokumentów oraz decyzji. Co istotne, w związku z sytuacją pandemiczną, konieczność wykorzystania narzędzi do komunikacji zdalnej stanowiła początkowo problem organizacyjno-komunikacyjny, aby z biegiem czasu stała się standardem w sposobie komunikacji. Istotnym z punktu widzenia beneficjentów był również sposób komunikowania podziału zadań wśród członków konsorcjum. Nieprecyzyjne wskazanie podziału zadań, istotnych terminów realizacji, celów czy oczekiwań przed przystąpieniem do realizacji stanowiło trudności w zarządzaniu pracą zespołu. Dlatego ważny jest precyzyjnie wskazany podział zadań, który stanowi jeden z czynników sukcesu prac projektowych – umożliwia nie tylko dobre zarządzanie pracą zespołu, ale również usprawnia wewnętrzne procesy.
- Losowe, wynikające z pandemii wirusa COVID-19, gdzie przejście na tryb zdalny oraz realizacja badań terenowych w pierwotnej formie projektu stanowiły przeszkodę w terminowej jego realizacji.

4.5. Trwałość prac - istotny efekt dodatkowy

Już na początku współpracy w ramach projektu w Programie GOSPOSTRATEG, część beneficjentów deklarowała, że zna pozostałych członków konsorcjum. Pozwalało to zakładać, że partnerzy znają swoje kompetencje, są w stanie właściwie podzielić się zadaniami i mają do siebie zaufanie we współpracy.

Na początku zawiązania współpracy były dwa spotkania dotyczące etapu składania wniosków. Potem nastąpił podział pracy między konsorcjantów, który wynikał ze zdiagnozowanych umiejętności kadrowych oraz posiadanych kontaktów.

Wypracowaliśmy również wspólny schemat badania. Lider nie uczestniczył w tym procesie.

(IDI z przedstawicielem konsorcjanta w projekcie z trybu otwartego)

Istnieją co prawda rozbieżności w odpowiedziach na pytanie kto był inicjatorem nawiązania współpracy w ramach projektu w Programie GOSPOSTRATEG. W większości przypadków liderzy oraz ich partnerzy w konsorcjum odpowiadali sprzecznie ze sobą. Przykładem może być fakt, że w przypadku jednego projektu lider wskazał, że udział w Programie była to inicjatywa tylko i wyłącznie jego jednostki, natomiast Partner 1 projektu wskazał na wspólną inicjatywę lidera i konsorcjantów, natomiast Partner 2 wskazał, że inicjatywa do udziału w Programie pochodziła od innej instytucji zewnętrznej nie będącej konsorcjantem w projekcie.

Nie można mówić o modelu, w którym to zawsze lider jest inicjatorem współpracy. Co jest kluczowym wnioskiem w kontekście strategii komunikacji. Można jednak wskazać, że doświadczenie we współpracy (nie tylko w projektach, ale także w zespołach merytorycznych, doradztwie itp.) jest czynnikiem, który sprawia, że instytucja publiczna zaprasza określoną jednostkę naukową do współpracy, a ta następnie rekomenduje kolejnych konsorcjantów. Wydaje się, że dla potencjału wdrożeniowego wyników projektu nie ma znaczenia czy współpraca została zainicjowana przez lidera czy przez konsorcjanta. Ma to jednak znaczenie z punktu widzenia i obszaru tematycznego i problemu rozwiązywanego w projekcie. Jeżeli to jednostka naukowa inicjuje współpracę to można się spodziewać, że niejako sama sugeruje temat i problem do rozwiązania, a tym samym tematyka projektu będzie zbieżna z zainteresowaniami jednostki naukowej. Co było częstą praktyką w przypadku nawiązywania współpracy w Programie.

Istnieją co najmniej dwa modele zarządzania pracami przez lidera. Lider jest zarówno liderem zarządzającym procesem, jak i odpowiada za merytorykę w projekcie lub wyłącznie zarządza pracą w konsorcjum. Model ten uwarunkowany jest głównie tematyką projektów oraz wiedzą merytoryczną lidera. W przypadku projektów technologicznych, gdzie mamy do czynienia z pracami nad zaawansowanym rozwiązaniem gros prac merytorycznych przejmują wyspecjalizowani konsorcjanci będący np. uczelniami technologiczną. Jeżeli lider nie ma wiedzy merytorycznej, to zazwyczaj wśród konsorcjantów pojawiał się partner koordynujący merytoryczną część prac. W takim układzie można uznać za dobrą praktykę jasne wyznaczenie „nieformalnego lidera merytorycznego” wśród konsorcjantów lub ustalenie sposobu decydowania w konsorcjum o kierunku merytorycznym prac. Choć ostateczne decyzje zawsze powinien podejmować lider. Kluczowe jednak jest, by lider wykazywał się aktywną postawą – na początku zaplanował podział prac, przypisał zadania poszczególnym konsorcjantom, reagował na pojawiające się wyzwania, koordynował prace i zarządzał procesem.

Współpraca w ramach konsorcjum oceniana była dobrze lub bardzo dobrze. Jak wskazuje przeprowadzona analiza, na wysoką ocenę współpracy główny wpływ ma wysokie zaangażowanie

wśród członków konsorcjum oraz silna wola do podejmowania kooperacji. Innymi czynnikami służącymi współpracy jest dobra komunikacja wewnątrz zespołów projektowych, w tym wysokie kompetencje merytoryczne członków konsorcjów oraz precyzyjnie zdefiniowany podział zadań. Istotny z punktu widzenia trwałości prac zespołów projektowych wydaje się wskaźnik NPS (Net Promoter Score¹⁰) szacujący prawdopodobieństwo polecenia innym współpracy z liderem bądź konsorcjantem, gdzie wskaźnik polecenia liderów wynosi 35%, natomiast partnerów 45%. Oznacza to, że liderzy jak i konsorcjanci polecają współpracę ze swoim partnerem w projekcie. **Warto zaznaczyć, że 7/11 beneficjentów deklaruje chęć kontynuacji dalszej współpracy, w ramach konsorcjum po zakończeniu realizacji projektu, w ramach kontynuacji rozpoczętych już prac B+R lub wdrożenia wypracowanych wspólnie rezultatów.**

Zależy od konkursu. Wola [współpracy] jest, potencjał jest, ale pytanie czy wpasujemy się w warunki konkursowe. Ale nie wykluczamy współpracy, bo mamy z konsorcjantami unikatowy know-how.

(IDI z przedstawicielem konsorcjanta w projekcie z trybu otwartego)

Pozytywna ocena kooperacji i aktualnie potwierdzona chęć kontynuacji rozwoju projektu, daje podstawy do stwierdzenia, że istnieją wysokie szanse na wystąpienie potencjalnej trwałości nie tylko prac zespołów projektowych, ale również biorąc pod uwagę pozytywne nastawienie do kontynuacji prac – zapewnienia trwałości efektów. Co znamienne, **żaden z beneficjentów deklarujących wolę współpracy w ramach wypracowanych w projekcie prac, nie wskazuje na ich dalsze finansowanie w Programie GOSPOSTRATEG.**

4.6. Efekt deadweight i alternatywne źródła finansowania

Na korzyść Programu GOSPOSTARTEG działa obecna konstrukcja wsparcia publicznego. Program NCBR uzupełnia lukę wśród dostępnych programów grantowych oferując środki na badania, opracowania, diagnozy, strategie mające służyć kreowaniu polityk publicznych. Co za tym idzie, zainteresowanych wsparciem jest potencjalnie szerokie, a efekt *deadweight* nie jest identyfikowany. Co oznacza, że bez wsparcia publicznego projekty nie byłyby realizowane. Aktualnie nie ma alternatywnego publicznego źródła wsparcia dla projektów, które mają na celu zmianę systemową, opracowanie strategii czy diagnozy społeczno-gospodarczej. Rząd i samorzady mogą finansować takie działania ze środków własnych, lecz nie jest to częstą praktyką ze względu na inne potrzeby. Stąd beneficjenci podkreślają stałą potrzebę systemowego wsparcia w kierunku budowania polityk publicznych opartych na dowodach.

Mówiąc wprost to dla nas atrakcyjne było przede wszystkim właśnie finansowanie, które pozwala finansować określone typy aktywności.(...) Cyfryzacja jest specyficznym obszarem, te wyzwania z którymi się mierzymy powodują, że mamy

¹⁰ Wskaźnik przyjmuje wartości od -100 do 100%.

bardzo dużo pracy. (...)Nie robimy takich analiz dużo, nie mamy czasu na rzeczy badawcze. Byłoby świetnie, gdybyśmy mogli robić więcej rzeczy badawczych.

(IDI z przedstawicielem instytucji-lidera zgłaszającego propozycję tematu zamawianego)

Co więcej, z perspektywy konsorcjantów – realizacja projektu jest ważna, ponieważ widzą oni przełożenie swojej pracy na konkretne działania i wdrożenia. Ponadto projekty w ramach GOSPOSTRATEG mają większą skalę i możliwości finansowania niż środki np. z Narodowego Centrum Nauki, co sprawia, że stają się atrakcyjnym źródłem finansowania w grupie jednostek naukowych.

Pojawił się GOSPOSTRATEG, on zdecydowanie lepiej pasował do naszej koncepcji.

(IDI z przedstawicielem instytucji-lidera zgłaszającego propozycję tematu zamawianego)

Najczęściej wskazywanym powodem składania wniosku o dofinansowanie w Programie GOSPOSTRATEG jest możliwość pogłębienia wiedzy dziedzinowej w zakresie wdrażanych rozwiązań oraz możliwość realizacji badań, co wiąże się z celem szczegółowym drugim w zakresie wzmocnienia kapitału społecznego niezbędnego do realizacji krajowych i regionalnych polityk rozwojowych. Dodatkowo liderzy projektów wśród motywacji akcentują możliwość rozwiązania istotnego dla ich jednostki problemu, natomiast wnioskodawcy nieskuteczni zwracają uwagę na możliwość zdobycia środków na rozwój projektu. Do jedynej zidentyfikowanych, alternatywnych ścieżek dofinansowania projektów wykonawcy projektów przypisali Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska oraz European Space Agency (ESA).

Z punktu widzenia motywacji przystąpienia do Programu GOSPOSTRATEG istotne są dalsze losy projektów, które nie otrzymały dofinansowania w konkursie GOSPOSTRATEG I. Analiza projektów odrzuconych wykazała, że dla 2/8 wnioskodawców nieskutecznych złożony projekt nie był kluczowy dla dalszego funkcjonowania ich instytucji. **Wnioskodawcy nieskuteczni pytani o losy projektów nie deklarowali również chęci ich dalszego rozwoju w takim samym lub zbliżonym zakresie.** Co więcej, żaden z wnioskodawców nieskutecznych nie aplikował o środki na realizację projektu z innych źródeł niż program GOSPOSTRATEG i nie zrealizował go ze środków własnych. Nasuwa to wnioski, że **efekty tych projektów nie były krytyczne z perspektywy instytucji.** Istotnym wydaje się być również fakt, że tylko jeden wnioskodawca nieskuteczny zadeklarował realną chęć ubiegania się o środki z Programu w kolejnych konkursach. Opisana sytuacja może nasuwać refleksje, że **udział wnioskodawców nieskutecznych w aplikowaniu o dofinansowanie w konkursie GOSPOSTRATEG I podyktowany był głównie dostępnością środków na realizację zadań operacyjnych, a nie realną potrzebą wsparcia kwestii o charakterze strategicznym.** Pokazało to, że Program GOSPOSTRATEG nie jest postrzegany przez nich jako istotny i potrzebny. **Co pośrednio pozytywnie świadczy o sposobie prowadzonej selekcji i wyborze projektów w konkursie otwartym.**

Tabela rekomendacji

Nr	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)	Obszar tematyczny
1.	Program GOSPOSTRATEG jest unikatowym źródłem wsparcia projektów, które powinno zostać utrzymane w ofercie NCBR. Nie ma alternatywnego instrumentu w systemie wsparcia polityk publicznych, w ramach którego możliwe byłyby do realizacji projekty o podobnej specyfice.	Kontynuacja Programu GOSPOSTRATEG z utrzymaniem dotychczasowego modelu wdrażania Programu – tryb otwarty oraz tryb zamawiany.	Rada Centrum, Koordynator Programu	Kontynuacja Programu GOSPOSTRATEG w obecnym modelu.	Po zakończeniu Programu	Systemowe
2.	Nie ma klarownej linii demarkacyjnej pomiędzy trybem otwartym a zamawianym. Powoduje to chaos komunikacyjny, dezorientację wśród aplikujących oraz obniża skuteczność i użyteczność stosowanych w Programie trybów.	Zdefiniowanie linii demarkacyjnej pomiędzy trybami otwartym i zamawianym.	Rada Centrum, Koordynator Programu	Określenie różnic pomiędzy trybami wraz z określeniem oczekiwanej skali strategiczności rozwiązań oraz ich skalowalności. W tym kontekście rozwiązaniem staje się zmodyfikowanie Programu tak, aby tematy projektów zamawianych mogły zgłaszać centralne podmioty państwowe, które mają zdolność koordynacyjną działań na poziomie krajowym, a realizowane projekty powinny charakteryzować się wysoką strategicznością z perspektywy kraju według wskazanych kryteriów wskazanych w podrozdziale 2.3. W konkursie otwartym dopuszczalna byłaby realizacja projektów o mniejszym oddziaływaniu, o mniejszym zasięgu terytorialnym czy społecznym, ale z perspektywą na skalowanie uzyskiwanych efektów.	Przed ogłoszeniem kolejnego naboru	Systemowe

			Koordynator Programu w porozumieniu z DPR	Komunikowanie różnic pomiędzy trybami z nakierowaniem przekazu do instytucji – liderów. Realizacja INFO DAY dla potencjalnych wnioskodawców.	Przed ogłoszeniem kolejnego naboru	Systemowe
3.	Definicje pułapek rozwojowych są niezrozumiałe dla wnioskodawców, są zbyt szerokie, przez co projekty są punktowe, nie tworzą wiązek projektowych i spójnego sposobu rozwiązania problemu strategicznego. Projekty nie przyczyniają się do rozwiązania problemów statecznych z punktu widzenia państwa.	Doprecyzowanie zakresu tematycznego dla następnych konkursów, Utrzymanie pułapek, lecz doprecyzowanie tematów badawczych do rozwiązania w poszczególnych pułapkach.	Komitet Sterujący, Rada Centrum, Koordynator Programu	Stworzenie katalogu tematów badawczych w odniesieniu do pułapek na wzór konstrukcji „nowych programów strategicznych NCBR” np. Nowa Energia czy INFOSTRATEG.	Przed ogłoszeniem kolejnego naboru	Zakres tematyczny Programu
4.	Istotą rozwiązywania problemu strategicznego jest wysoki potencjał skalowalności efektów uzyskiwanych w projektach. Istnieje ryzyko, że część zespołów projektowych nie będzie prowadziło działań nakierowanych na skalowanie rezultatów.	W konkursie otwartym należy wymagać opisu skalowalności rozwiązania oraz planu dotarcia do potencjalnych zainteresowanych na etapie raportowania efektów po fazie A. Element ten powinien być jednym z decydujących o decyzji odnośnie kontynuacji parce w projekcie lub jego zatrzymaniu. Weryfikacja powinna odbywać się na etapie oceny Raportu z wykorzystania wyników projektu lub Raportu z wdrożeń.	Komitet Sterujący,, Koordynator Programu	Wprowadzenie do kryteriów oceny fazy A opisu skalowalności rozwiązania i planu dotarcia do potencjalnych zainteresowanych.	Przed ogłoszeniem kolejnego naboru	Systemowe / organizacyjne
5.	Monitorowanie efektów Programu jest utrudnione m.in. ze względu na brak jasnego zdefiniowania wskaźników i ich pomiaru oraz brak przypisania wskaźników odnoszących się bezpośrednio do zakresu tematycznego programu – pułapek rozwojowych.	Systemowa zmiana podejście do definiowania i komunikowania beneficjentom brzmienia wskaźników w Programach NCBR.	BSR, Rada Centrum	Każdy Program na etapie jego tworzenia powinien mieć stworzoną fiszkę wskaźnika wraz z instrukcją jego pomiaru. W Programie, gdzie istnieją różne modele wsparcia (połączenie trybu zamawianego i otwartego) oraz podział na zakresy tematyczne należy	Nowa edycja Programu i/lub przed ogłoszeniem kolejnych edycji innych	Horyzontalna

	W Programie, gdzie istnieją różne modele wsparcia (połączenie zamawianego i otwartego) oraz podział na zakresy tematyczne niemożliwe jest monitorowanie ich skuteczności bez przypisania wskaźników do poszczególnych trybów i zakresów tematycznych.			przypisać wskaźniki do poszczególnych trybów i zakresów tematycznych, by umożliwić monitorowanie skuteczności i użyteczności poszczególnych trybów.	programów strategicznych	
6.	Ze względu na rodzaj prowadzonych prac, w projektach pojawiają się liczne efekty odpryskowe. Rokujące projekty powinny być rozwijane w ramach innych instrumentów NCBR, także przy współudziale przedsiębiorców.	Promowanie projektów na niskich stopniach gotowości TRL i kierowanie ich do innych instrumentów wsparcia NCBR.	BSR	Tworzenie ułatwionych ścieżek aplikowania dla zespołów projektowych, które uzyskały efekty odpryskowe w projektach realizowanych w NCBR na wzór Seal of Excellence. Eksperti oceniający raport końcowy powinni wskazywać na najbardziej rokujące projekty warte kontynuowania.	Nowa edycja Programu i/lub przed ogłoszeniem kolejnych edycji innych programów strategicznych	Horyzontalna
7.	Zidentyfikowane przeszkody komunikacyjne na linii NCBR – wnioskodawca/beneficjent, związane są przede wszystkim z przeciągającymi się terminami ogłoszenia oceny fazy A, długim czasem przygotowań umów z beneficjentami w stosunku do okresu realizacji projektów, akceptacji wniosków o płatność, brakiem aktualnych informacji na temat zmian opiekuna projektu.	Wprowadzenie usprawnienia transferu informacji na linii wnioskodawca/beneficjent – NCBR na temat aktualnych zmian w dokumentacji konkursowej, zmianach kadrowych lub innych związanych z przebiegiem realizacji projektów.	DZE, Komitet Sterujący	Dział Zarządzania Ekspertami we współpracy z opiekunami projektów powinien wyznaczyć harmonogram oceny fazy A w oparciu o dane z umów, tak, by określić operacyjnie harmonogram prac ekspertów oceniających wnioski po fazie A. Należy zrewidować obecne obciążenie opiekunów projektów i wprowadzić działania usprawniające proces komunikacji z beneficjentami.	II kwartał 2021	Systemowe / organizacyjne
8.	GOSPOSTRATEG jest unikatowym instrumentem skierowanym do nowej grupy odbiorców (ze względu na typ instytucji, rodzaj prowadzonych prac). Program może wpływać pozytywnie na wizerunek NCBR i zmieniać optykę myślenia wnioskodawców o Centrum jako instytucji wspierającej wyłącznie projekty techniczne.	Należy komunikować <i>success story</i> zespołów projektowych oraz przedstawiać zalety nowego rodzaju partnerstw, by wzmacniać funkcję kreatywną Programu.	Koordynator Programu w porozumieniu z DPR	Komunikacja <i>success story</i> na stronie NCBR. Także podczas promocji nowych edycji/naborów Programu.	II kwartał 2021	Komunikacja

Załącznik 1. Podstawowe informacje o Programie

Tabela 3. Lista zgłoszonych tematów w konkursach na projekty zamawiane, stan na styczeń 2021

Tryb	Wnioskodawca	Status	Temat
I odcięcie	Ministerstwo Zdrowia	Rekomendowany	Odejście od szczepień jako wyzwanie dla polityki zdrowotnej państwa, zaufania społecznego, zdrowia publicznego oraz polityki rodzinnej i społecznej
I odcięcie	Województwo Wielkopolskie	Nierekomendowany	Bezpieczny pacjent. Zielony szpital.
I odcięcie	Ministerstwo Finansów	Rekomendowany	System wykrywania przypadków nadużyć w podatku VAT oraz akcyz
I odcięcie	Województwo Wielkopolskie	Nierekomendowany	Stworzenie Centrum Edukacji Wirtualnej Kadr Medycznych oraz Interesariuszy Służby Zdrowia
I odcięcie	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Nierekomendowany	Monitorowanie, analiza i wspieranie rozwoju podmiotów gospodarki kreatywnej
I odcięcie	Ministerstwo Cyfryzacji	Nierekomendowany	Przygotowanie ogólnie dostępnej aplikacji o charakterystyce komunikatora, ukierunkowanej na bezpieczny i bezpośredni kontakt obywatela z urzędem oraz podtrzymywania relacji i budowania społeczeństwa obywatelskiego
I odcięcie	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	Nierekomendowany	AgroMarket w technologii Blockchain
I odcięcie	Ministerstwo Cyfryzacji	Nierekomendowany	System automatycznego generowania avatara języka migowego
I odcięcie	Ministerstwo Zdrowia	Nierekomendowany	Interdyscyplinarny program profilaktyki wtórnej dla osób po udarze niedokrwiennym mózgu o nieznannej etiologii
I odcięcie	Województwo Podlaskie	Nierekomendowany	Poprawa efektywności opieki nad osobami starszymi w województwie podlaskim poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii zdalnej diagnostyki i monitoringu stanu zdrowia
I odcięcie	Prezydent RP	Nierekomendowany	Powołanie Krajowego Ośrodka Koordynacyjnego Diagnostyki Morfologicznej Nowotworów Złośliwych
I odcięcie	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Nierekomendowany	Zintegrowany system parametryzacji i oceny efektywności muzeów oraz instytucji kultury w obszarze polityki pamięci

I odcięcie	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Nierekomendowany	Innowacje w procesie termomodernizacji budynków mieszkalnych w kontekście celów polityki klimatyczno-energetycznej
I odcięcie	Prezydent RP	Nierekomendowany	Zintegrowany system informacji o poradnictwie w Polsce
I odcięcie	Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach	Nierekomendowany	Obecni młodzi programiści w przyszłości innowacyjni pracodawcy
I odcięcie	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	Nierekomendowany	Wykorzystanie najnowszych technologii informatycznych w produkcji mięsa w Polsce
II odcięcie	Ministerstwo Zdrowia	Rekomendowany	Interdyscyplinarny program profilaktyki wtórnej dla osób po udarze niedokrwiennym mózgu o nieznannej etiologii
II odcięcie	Prezydent RP	Rekomendowany	Powołanie Krajowego Ośrodka Koordynacyjnego Diagnostyki Morfologicznej Nowotworów Złośliwych
II odcięcie	Ministerstwo Cyfryzacji	Rekomendowany	System automatycznego generowania avatara języka migowego
II odcięcie	Województwo Podlaskie	Nierekomendowany	Poprawa efektywności opieki nad osobami starszymi w województwie podlaskim poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii zdalnej diagnostyki i monitoringu stanu zdrowia
II odcięcie	Prezydent RP	Nierekomendowany	Zintegrowany system informacji o poradnictwie w Polsce
II odcięcie	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	Nierekomendowany	Wykorzystanie najnowszych technologii informatycznych w produkcji mięsa w Polsce
II odcięcie	Województwo Podlaskie	Nierekomendowany	Rozwój krótkich łańcuchów dystrybucji żywności oraz wsparcia systemów jakości w województwie podlaskim
II odcięcie	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	Nierekomendowany	Selekcja genomowa roślin jako narzędzie wspierające polską hodowlę
II odcięcie	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Nierekomendowany	Monitorowanie, analiza i wspieranie rozwoju podmiotów gospodarki kreatywnej
III odcięcie	Ministerstwo Infrastruktury	Rekomendowany	Analiza skali wykluczenia komunikacyjnego na obszarze Polski wraz z rekomendacjami zmian legislacyjnych w kontekście publicznego transportu zbiorowego

III odcięcie	Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej	Rekomendowany	Opracowanie systemu ilościowej analizy składu gatunkowego produktów rybnych metodami genetyki molekularnej i spektroskopii bliskiej podczerwieni
III odcięcie	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Rekomendowany	Krajowy agregator danych o cyfrowym dziedzictwie kulturowym
III odcięcie	Ministerstwo Finansów	Nierekomendowany	Zwiększenie skuteczności działań struktur administracji skarbowej w obszarze ochrony gatunków zwierząt i roślin w tym zagrożonych wyginięciem i uznanych za inwazyjne.
III odcięcie	Ministerstwo Klimatu	Nierekomendowany	Tworzenie neutralnych klimatycznie Techno-Hubów
III odcięcie	Ministerstwo Klimatu	Nierekomendowany	Budowa neutralnych klimatycznie ekosystemów biznesowych.
III odcięcie	Ministerstwo Edukacji Narodowej	Nierekomendowany	Przyszłość kompetencji cyfrowych w Polsce
IV odcięcie	Ministerstwo Rozwoju	Nierekomendowany	Innowacje w procesie termomodernizacji budynków mieszkalnych w powiązaniu z instalacją odnawialnych źródeł energii (OZE) w kontekście celów polityki klimatyczno-energetycznej

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Wykaz konkursów ogłoszonych w ramach Programu GOSPOSTRATEG, stan na styczeń 2021

Tryb konkursu	Czas trwania naboru	Budżet (w złotych)	Liczba złożonych wniosków	Liczba wnioskodawców	Liczba wniosków rekomendowanych do dofinansowania	Liczba umów	Typ beneficjenta	Instrument wsparcia	Zakres tematyczny
GOSPOSTRATEG I otwarty	14 sierpnia 2017 - 20 grudnia 2017	150 mln	79	250	29	30	grupa minimum trzech (3) i nie więcej niż pięciu (5) jednostek organizacyjnych (w tym jednostek budżetowych, w skład której wchodzi: co najmniej dwie jednostki naukowe oraz co najmniej jedna (inna niż naukowa) jednostka posiadająca zdolność do zastosowania w praktyce rozwiązania będącego wynikiem realizacji Projektu	FAZA A (badawcza): badania podstawowe badania stosowane FAZA B: faza przygotowań wyników badań naukowych do zastosowania w praktyce	pułapka średniego dochodu i przeciętnego produktu, pułapka braku równowagi, pułapka demograficzną, pułapka słabości instytucji.
GOSPOSTRATEG II zamawiany	23 marca 2020 – 22 maja 2020	18 mln	7	16	2	2	Jednostki naukowe i konsorcja jednostek naukowych – max 5 podmiotów	badania podstawowe badania przemysłowe prace rozwojowe prace przedwdrożeniowe	Odmowa dostępu do szczepień jako wyzwanie dla polityki zdrowotnej państwa, zaufania społecznego, zdrowia publicznego oraz polityki rodzinnej i społecznej; Mechanizm identyfikacji i oceny ryzyka w zakresie operacji gospodarczych w obszarze podatku akcyzowego.

GOSPOSTRATEG III otwarty	1 czerwca 2020 – 14 września 2020	100 mln	54	bd	Brak oceny	X	Konsorcja: jednostka naukowa, przedsiębiorstwo oraz podmiot wdrażający – m.in. 3 podmioty, max 5	FAZA A: badania podstawowe badania przemysłowe prace rozwojowe FAZA B: prace przedwdrożeniowe	pułapka średniego dochodu i przeciętnego produktu, pułapka braku równowagi, pułapka demograficzną, pułapka słabości instytucji.
GOSPOSTRATEG IV zamawiany	24 lipca 2020 – 22 września 2020	28 mln	3	bd	Brak oceny	X	Konsorcjów naukowych składających się z max. 5 podmiotów	badania podstawowe badania przemysłowe prace rozwojowe prace przedwdrożeniowe	Interdyscyplinarny program profilaktyki wtórnej dla osób po udarze niedokrwinnym mózgu o nieznannej etiologii. (Zamawiający – Ministerstwo Zdrowia); Optymalizacja metod konwersji języka pisanego w systemie automatycznego tłumacza na język migowy z wykorzystaniem mechanizmu avatara. (Zamawiający – Ministerstwo Cyfryzacji).

GOSPOSTRATEG V zamawiany	5 lutego 2021 – 5 kwietnia 2021	25 mln	W trakcie naboru	X	Brak oceny	X	Konsorcjów naukowych składających się z max. 5 podmiotów	badania podstawowe badania przemysłowe prace rozwojowe prace przedwdrożeniowe	Analiza skali wykluczenia komunikacyjnego na obszarze Polski wraz z rekomendacjami zmian legislacyjnych w kontekście publicznego transportu zbiorowego. (Zamawiający – Ministerstwo Infrastruktury); Opracowanie systemu jakościowej i ilościowej analizy składu gatunkowego produktów rybnych metodami genetyki molekularnej i spektroskopowymi spełniającymi wymogi prawa UE. (Zamawiający – Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi); Krajowy agregator danych o cyfrowym dziedzictwie kulturowym. (Zamawiający – Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego).
-----------------------------	--	--------	---------------------	---	------------	---	--	---	--

Źródło: Opracowanie własne

