



# Ewaluacja Projektu e-Pionier – wsparcie uzdolnionych programistów na rzecz rozwiązywania zidentyfikowanych problemów społecznych lub gospodarczych

Zamawiający:  
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

*Badanie współfinansowane przez Unię  
Europejską w ramach Programu  
Operacyjnego Polska Cyfrowa*



**Fundusze  
Europejskie**  
Polska Cyfrowa



**Narodowe Centrum  
Badań i Rozwoju**


**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego





## Spis treści

Wykaz skrótów .....	3
1. Streszczenie .....	4
Executive summary .....	7
2. Wprowadzenie .....	10
3. Wyniki badania .....	11
3.1. Ocena logiki wsparcia, układu celów oraz wskaźników i systemu monitorowania .....	11
3.2. Ocena I konkursu w Projekcie e-Pionier .....	28
3.3. Ocena użyteczności wsparcia oferowanego w I konkursie .....	36
4. Wnioski i rekomendacje .....	50



## Wykaz skrótów

Tabela 1. Wykaz skrótów

Skrót	Rozwinięcie
CATI	Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (ang. <i>Computer Assisted Telephone Interview</i> )
CAWI	Wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW (ang. <i>Computer-Assisted Web Interview</i> )
CJM	ang. <i>Customer Journey Map</i>
FGI	Zogniskowany wywiad grupowy (ang. <i>Focus Group Interview</i> )
GUS	Główny Urząd Statystyczny
ICT	Technologie komunikacyjno-informacyjne (ang. <i>Information and Communication Technologies</i> )
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. <i>Individual in-Depth Interview</i> )
IPR	Prawa własności intelektualnej (ang. <i>Intellectual Property Rights</i> )
IT	Technologie informatyczne (ang. <i>Information Technologies</i> )
MVP	Produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności (ang. <i>Minimum Viable Product</i> )
NCBR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
PCP	Zamówienia przedkomercyjne (ang. <i>Pre-Commercial Procurement</i> )
PO PC	Program Operacyjny Polska Cyfrowa
SZOOP PO PC	Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014-2020
TIK	Technologie informacyjne i komunikacyjne
UE	Unia Europejska

# 1. Streszczenie

Raport przedstawia wyniki pierwszego etapu ewaluacji Projektu „e-Pionier – wsparcie uzdolnionych programistów na rzecz rozwiązywania zidentyfikowanych problemów społecznych lub gospodarczych” realizowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) w ramach Działania 3.3 Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (PO PC). Oceną objęto pierwszy konkurs ogłoszony w 2016 r., do którego złożono 18 wniosków, z których 6 otrzymało dofinansowanie.

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz stwierdzono, że interwencja została poprawnie zaprojektowana, choć jej logika jest zakłócona poprzez ukierunkowanie na wsparcie uzdolnionych programistów, co jest uwarunkowane źródłem finansowania Projektu. Poprawność koncepcji realizacji Projektu została potwierdzona w przeprowadzonych badaniach, w tym w konsultacjach z ekspertami dziedzinowymi. Projekt ma duży potencjał w odniesieniu do zwiększenia zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej. Potencjał ten powinien zostać wykorzystany poprzez zwiększenie skali Projektu, która obecnie jest zbyt mała, aby kanały jego oddziaływania mogły przynieść rezultaty widoczne w skali kraju. Choć Projekt ma charakter pilotażowy, to już na obecnym etapie powinny zostać uruchomione działania informacyjno-promocyjne ukierunkowane na podnoszenie świadomości na temat roli zaawansowanych kompetencji cyfrowych w rozwiązywaniu problemów w jednostkach sektora publicznego oraz podnoszące wiedzę na temat przedkomercyjnych zamówień publicznych.

Cel ogólny Projektu e-Pionier sformułowany został jako zwiększenie zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej przy jednoczesnym rozpropagowaniu formuły zamówień przedkomercyjnych. Cele szczegółowe zostały określone w taki sposób, że nie jest jasne, czy zasadniczy punkt ciężkości Projektu leży w aktywizacji programistów, czy w podnoszeniu innowacyjności sektora publicznego. Analiza przeprowadzona w ramach badania ewaluacyjnego wskazuje na nadrzędny charakter celu (wśród formułowanych celów cząstkowych do osiągnięcia) związanego z podnoszeniem innowacyjności sektora publicznego w Polsce. Gdyby po pilotażu (prowadzonym obecnie w ramach działania 3.3 PO PC) Projekt był kontynuowany na szerszą skalę (co jest rekomendowane), to zasadne byłoby przeformułowanie jego celu ogólnego w następujący sposób: "Celem ogólnym Projektu e-Pionier jest podniesienie innowacyjności sektora publicznego w Polsce poprzez promowanie modelu zamówień przedkomercyjnych i zaangażowanie zdolnych programistów w rozwiązywanie problemów społeczno-gospodarczych".

Przyjęta formuła wdrażania Projektu jest adekwatna do celów, jakie ma realizować i powinna pozostać bez większych zmian. Oznacza to, że dofinansowanie powinno być udzielane akceleratorom, a nie bezpośrednio instytucjom sektora publicznego. Konieczne jest natomiast większe ukierunkowanie roli akceleratorów na identyfikację problemów społeczno-gospodarczych wymagających nowych rozwiązań, wspólnie z instytucjami sektora publicznego (co powinno zostać zrobione i po co, jaki będzie wpływ na społeczeństwo, wpływ na oszczędności kosztów). Akceleratory pełnią w systemie wdrażania Projektu kluczową rolę, adresując problem braku współpracy pomiędzy sektorem publicznym a osobami posiadającymi kompetencje cyfrowe, które mogą być wykorzystane na rzecz rozwiązywania problemów, dla których sektor publiczny nie widzi sposobów rozwiązania. Akceleratory pomagają też identyfikować

nieuświadomione potrzeby oraz dokonywać ich uporządkowania i priorytetyzacji. Ich rolą jest organizowanie odpowiednich zespołów, zapewniają też szereg działań począwszy od weryfikacji pomysłów w fazie *proof of principle* i zapewnienia usług polegających na opracowaniu strategii i analiz rynku, przez świadczenie profesjonalnych usług z zakresu rozwoju technologii, projektowania produktu, doradztwa w zakresie praw własności intelektualnej, prawa korporacyjnego czy w zakresie kontrolingu i finansów, po stworzenie prototypu będącego odpowiedzią na problem zidentyfikowany w instytucji publicznej.

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne miało podsumować pierwszy konkurs ogłoszony w ramach Projektu e-Pionier oraz ocenić użyteczność wsparcia oferowanego w I konkursie. Ocenie podlegały m.in. system wyboru projektów oraz stopień wpisywania się interwencji w potrzeby grup docelowych.

Proces oceny wniosków złożonych w I konkursie został oceniony pozytywnie. Choć ocena formalna trwała nieco dłużej niż w założeniach, to była krótsza niż w innych konkursach NCBR. Ocena merytoryczna przebiegała bardzo sprawnie (została zakończona w ciągu 25 dni, choć przewidziano na nią 46 dni). Wnioski o dofinansowanie zostały opracowane w taki sposób, że wypełnienie ich treścią nie sprawiało wnioskodawcom większych trudności. Jedynym elementem, który stanowił dla wnioskodawców niepotrzebne obciążenie było tłumaczenie na język angielski. Nie jest to element wykorzystywany przy ocenie, więc rekomenduje się rezygnację z tłumaczenia.

Na podstawie zebranych informacji i przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że sposób wyboru projektów generalnie odpowiada potrzebom grup docelowych. Pojawiały się jednak krytyczne uwagi, w tym m.in. dotyczące informowania o szczegółowej ocenie wniosku na pierwszym etapie, czy też transparentności procedury przyznawania części punktów podczas tzw. pre-panelu. Biorąc pod uwagę, że w opinii ekspertów oceniających wnioski pre-panel nie jest kluczowym elementem oceny, a wśród wnioskodawców budzi wątpliwości co do transparentności procesu oceny, proponowana jest zmiana proporcji punktów przyznawanych podczas oceny na korzyść panelu. Zmiana nie wpłynie na równe traktowanie wnioskodawców, ponieważ wszyscy są dopuszczani do panelu, bez względu na liczbę otrzymanych punktów na podstawie lektury wniosku. Przy takiej zmianie warto rozważyć udostępnienie wnioskodawcom informacji, jakie elementy wniosku zostały najstabilniej ocenione.

W związku z tym, że w I konkursie Projektu e-Pionier nie położono wystarczającego nacisku na nawiązanie rzeczywistej współpracy pomiędzy akceleratorem a jednostką publiczną, proponowana jest korekta zawartości punktu wniosku dotyczącego portfola zebranych problemów i proponowanych rozwiązań. W części wniosku dotyczącej opisu celu i uzasadnienia proponuje się wydzielenie części dotyczących opisu problemów i proponowanych rozwiązań. Wymagany element wniosku powinien być też krótki opis zasobów danej jednostki od strony sprzętowej i programistycznej oraz wskazanie szacunkowej skali operacji przez nie wykonywanych (lub zakresu przetwarzanych danych), tak aby możliwe było porównanie skali proponowanych działań i budżetu do skali i klasy infrastruktury ICT w danej instytucji. Przedstawienie portfola problemów i ewentualnych rozwiązań powinno mieć charakter dialogu instytucji publicznej z akceleratorem, który będzie pracował nad rozwiązywaniem problemów w danej jednostce sektora publicznego.

Sugeruje się też ograniczenie zakresu obszarów tematycznych, które mogą być przedmiotem prac zespołów interdyscyplinarnych akceleratorów do takich, które nie wymagają dostępu do wrażliwych danych. Wynika to z potencjalnych problemów operacyjnych w instytucji publicznej związanych

z brakiem możliwości testowania wypracowanych rozwiązań w środowisku docelowym oraz związanych z bezpieczeństwem innych systemów.

Jednym z największych utrudnień, które mogą zagrozić skutecznej realizacji projektów przez akceleratory jest brak możliwości udziału programistów prowadzących już działalność gospodarczą. Ze względu na istniejące tendencje na rynku pracy rekomenduje się zmianę zapisów Rozporządzenia MNiSW z dnia 25 lutego 2015 r. w sprawie warunków i trybu udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis za pośrednictwem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju i umożliwienie udzielania pomocy de minimis przy prowadzeniu prac rozwojowych. W ślad za tym modyfikacji powinien ulec *Katalog kosztów kwalifikowanych* i dopuszczenie możliwości zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych w oparciu o formy inne niż umowy cywilnoprawne. Jest to kluczowe dla powodzenia projektów, ponieważ obecne ograniczenie istotnie wpływa na potencjał zespołów interdyscyplinarnych (wykluczone są osoby o dużym doświadczeniu, mogące wnieść wiedzę konieczną do osiągnięcia sukcesu w projektach). Nie widać natomiast istotnego uzasadnienia dla wprowadzenia w *Katalogu kosztów kwalifikowanych* umów o pracę dla członków zespołów interdyscyplinarnych.

Badanie potwierdziło, że na etapie aplikowania zasady dotyczące naliczania premii nie były jasne dla wnioskodawców, zaś na obecnym etapie prac beneficjenci jeszcze nie przywiązują do nich dużej wagi. W związku z tym w opinii ewaluatorów uszczegółowione powinny zostać zapisy dotyczące premii za sukces znajdujące się w *Katalogu kosztów kwalifikowanych*, w szczególności w przypadku projektów, które zakładają wdrożenie więcej niż jednego MVP. Aby zasady naliczania premii były dobrze rozumiane przez wnioskodawców, należy informować ich na etapie konkursu (w trakcie spotkań informacyjnych, w materiałach pomagających wypełniać wnioski itp.), na etapie oceny (w trakcie paneli z ekspertami) oraz na etapie podpisywania umowy (weryfikując, czy zasady wyliczania premii zostały prawidłowo zapisane).

Na obecnym etapie można stwierdzić, że Projekt trafia w oczekiwania Beneficjentów i członków zespołów interdyscyplinarnych, choć liczyliby na usprawnienia w zakresie promocji Projektu przez NCBR wśród instytucji publicznych, regularnych monitoringowych spotkań z NCBR oraz szybszego pisemnego odpowiadania na ich zapytania.

## Executive summary

The following report presents the results of the first stage of the e-Pionier Project Evaluation. The project's goal is the support of talented programmers in order to solve identified social or economic problems. Project is implemented by the National Center for Research and Development (NCRD), under Activity 3.3 of the Digital Poland Operational Programme (DP OP). The evaluation has covered the first call for proposals announced in 2016, within which 18 proposals were submitted, out of which 6 received funding.

Based on the conducted research and analysis, it has been concluded that the intervention is properly designed, although its logic is interfered by focus on supporting talented programmers, which is determined by project's funding source. Project implementation outline has been proven correct by the evaluation study and the experts involved. The project has high potential to reach its goal which is the increasing of the involvement of citizens with digital skills in the public sphere. This potential should be strengthened by the increase of the project scale, which currently is too small, in order to enable the project to bring tangible countrywide effects. Although the project is a pilot, information and promotion activities should be launched at this very early stage, so that the raising awareness on the role of advanced digital competences in solving problems in public sector and raising awareness on pre-commercial public procurement were possible to achieve.

The overall e-Pioneer Project objective is to increase involvement of citizens with digital competences in the public sphere while simultaneously promoting pre-commercial procurement. Specific objectives are ambiguous: it is not clear whether the key project's focus lies in activating the programmers or increasing public sector's innovativeness level. Analysis carried out within the evaluation study indicates the primacy of the goal concerning raising public sector's innovation in Poland over formulated partial goals. If the project is to be continued, after the pilot scheme (currently undertaken under DP OP Activity 3.3.), on a larger scale - which is recommended - it would be reasonable to reformulate its main goal as follows: "The main objective of the e-Pioneer project is to increase public sector's innovation in Poland by promoting pre-commercial procurement model and engaging talented programmers in solving socio-economic problems".

Project implementation pattern is corresponding with project objectives and shouldn't be modified. This means, that funding should be provided to accelerators, and not directly to public sector institutions. However, it is essential for accelerators to focus more on identifying socio-economic problems that require new solutions and cooperation with public sector institutions (what should be done and why; what will be the impact on society and the impact on cost savings). Accelerators play a key role in Project implementation, addressing the problem of lack of cooperation between the public sector and individuals with digital competences that can be useful to solve problems for which the public sector doesn't have a solution. Accelerators also help to identify unrealized needs, as well as organize and prioritize them. Their role is to organize appropriate teams and provide various services, such as: verification of ideas at proof of principle stage; formulating market strategies and analysis; professional services in technology development and product design; consulting and advisory in intellectual property rights, corporate law or control and finance. Accelerators can also create a prototype that will address the problems identified in a public sector institution.

The aim of this study was to summarize the first call for proposals announced under e-Pioneer Project and to evaluate the usefulness of the support offered under this call. The evaluation concerned project selection system and how well the intervention addressed the target groups' needs.

The process of rating the applications submitted under the first call for proposals has been evaluated positively. Although formal rating has lasted a little longer than originally anticipated, it has been shorter than in other NCRD calls for proposals. Technical evaluation has been very efficient (concluded within 25 days versus 46 days planned). Applications forms have been prepared in a way, that didn't cause any major difficulties in filling them in by applicants. The only issue, for the applicants, was a requirement to provide an English translation. As this is not used for evaluation process, it is recommended to discontinue this requirement.

Based on gathered information and carried out analysis it can be stated that the way projects were selected meets target groups' needs. However, there has been some critical remarks concerning information about the detailed evaluation of the applications at the first stage, and transparency of the procedure for awarding part of the points during the so called pre-panel. Taking into consideration firstly – the opinion of the experts that the pre-panel is not a key part of evaluation, and secondly – the fact that the pre-panel raises doubts among the applicants about the transparency of the evaluation process, it is suggested to change the proportion of points awarded during the evaluation in favour of the panel. This change will not affect equal treatment of the applicants, because all applicants are granted permission to the panel, regardless of the number of points that they receive from the pre-panel phase. It is also important to consider giving a feedback to all applicants about the parts of their applications that have been evaluated least.

Concerning the fact that there has been insufficient emphasis put on establishing actual cooperation between accelerators and the public entities, it is suggested to revise the part in the application form that refers to the portfolio of identified problems and proposed solutions. In the section on description of the goal and justification, it is recommended to distinct a separate part for description of problems and proposed solutions. Presentation of the portfolio of problems and possible solutions should have a form of a dialogue between the public institution and the accelerator, that will be trying to solve problems in a given institution. The application form should also contain a part for a brief description of the entities' resources, from the hardware and software perspective, and an indication of the estimated scale of operations performed by them (or the scope of processed data). That would allow to compare the scale of proposed activities and budget, to the scale and class of ICT infrastructure in a given institution.

It is also suggested to limit the scope of the thematic areas, for the interdisciplinary teams of accelerators, to those that do not require access to sensitive data. This is due to potential operational problems in the public institution related either to the lack of ability to test the developed solutions in the target environment or to the security of other systems.

One of the major obstacles that can jeopardize successful implementation of projects is that there is no possibility of participation for self-employed programmers. Due to existing tendency on the job market, it is recommended to change the provisions of the Regulation the Ministry of Science and Higher Education of 25 February 2015 *on conditions and mode of granting state aid and de minimis aid via the National Research and Development Center, and to enable de minimis assistance in development*



*work*. Afterwards the Catalogue of Eligible Costs should be modified, and the possibility of employing members of interdisciplinary teams, based on the contracts other than civil law contracts, should be enabled. This issue is key to the success of the projects, because the current restriction significantly affects the potential of interdisciplinary teams (persons with extensive experience, who are able to provide knowledge necessary to succeed in projects, are excluded). There is however, no relevant justification to introduce the employment agreements for interdisciplinary teams members, to the Catalogue of Eligible Costs.

The study confirmed, that at the application stage, the rules on the calculation of premium have been unclear for the applicants. However at the current stage the beneficiaries do not pay much attention to them. Consequently, in the opinion of the evaluators, the provisions regarding premium for success, included in the Catalogue of Eligible Costs, should be specified. Particularly for projects that involve implementation of more than one MVP. In order for premium rules to be well understood by the applicants, they should be repeatedly informed – at the stage of the call for proposals (during information meetings; in supporting materials, etc.), at the assessment stage (during expert panels), as well as at the contract signing stage (verifying if the rules for premium calculation have been written down properly).

At the present stage, it can be stated that the project meets the beneficiaries' and members' of interdisciplinary teams expectations. Nonetheless there is an expectation of improvements in promoting the project among public institutions by NCRD's, regular monitoring meetings with NCRD, and shortening the time of written responses to the inquiries.

## 2. Wprowadzenie

W ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa, Działanie 3.3., realizowany jest Projekt "e-Pionier – wsparcie uzdolnionych programistów na rzecz rozwiązywania zidentyfikowanych problemów społecznych lub gospodarczych" (w dalszej części raportu "Projekt e-Pionier"). Jego celem jest zwiększenie zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej przy jednoczesnym rozpropagowaniu formuły zamówień przedkomercyjnych (PCP). Projekt jest wdrażany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), które podjęło współpracę z Akceleratorami, wybranymi w trybie konkursowym, mającą na celu realizację celów szczegółowych Projektu. Są one następujące<sup>1</sup>:

- a. Wsparcie idei innowacyjnego sektora publicznego poprzez poszukiwanie wśród zdolnych programistów rozwiązań konkretnych problemów społeczno-gospodarczych przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych w formule zamówień przedkomercyjnych;
- b. Podniesienie kompetencji zawodowych zdolnych programistów, umiejętności w zakresie zarządzania projektem i rozumienia procesów produkcyjnych, logistycznych i organizacyjnych, przedsiębiorczości, prowadzenia prac B+R, a także umiejętności interpersonalnych;
- c. Podniesienie świadomości nt. roli zaawansowanych kompetencji cyfrowych w rozwiązywaniu konkretnych problemów społeczno-gospodarczych oraz istotności metody PCP przy zamawianiu produktów lub usług przez jednostki publiczne.

W ramach Projektu e-Pionier został dotychczas ogłoszony jeden konkurs w 2016 r., do którego zostało złożonych 18 wniosków. Niniejszy raport ma podsumować i ocenić jego założenia, sposób wyboru i oceny wniosków oraz pomóc wypracować usprawnienia, które można byłoby wprowadzić w kolejnym konkursie.

Projekt e-Pionier będzie podlegał ewaluacji prowadzonej w czterech etapach. Celem pierwszego etapu badania jest **podsumowanie realizacji pierwszego konkursu** oraz **sformułowanie rekomendacji, które będą podstawą do wprowadzenia ewentualnych zmian w kolejnych naborach**.

Obszary, które weszły w zakres I etapu badania są następujące:

- ➔ sformułowanie wniosków z realizacji i konkursu Projektu e-Pionier;
- ➔ ocena użyteczności wsparcie oferowanego w I konkursie;
- ➔ ocena logiki wsparcia, układu celów oraz przyjętych w Projekcie wskaźników, wraz z oceną skuteczności systemu monitorowania i zaprojektowaniem narzędzia/ankiety pozwalającej na pomiar i rzetelną ocenę efektów Projektu;
- ➔ rekomendacje dot. ogłaszania kolejnych konkursów i potrzeb odbiorców.

---

<sup>1</sup> NCBR, Wniosek o dofinansowanie

## 3. Wyniki badania

### 3.1. Ocena logiki wsparcia, układu celów oraz wskaźników i systemu monitorowania

**Pytanie badawcze nr 2. Jaka jest poprawność logiki Projektu? Czy układ celów i opowiadających im rezultatów/produktów oraz wskaźników jest prawidłowy?**

Logika interwencji Projektu e-Pionier została odtworzona w oparciu o następujące dokumenty:

- Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (SZOOP PO PC) na lata 2014-2020, Ministerstwo Rozwoju, lipiec 2017 r.;
- Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu e-Pionier, złożony przez NCBR;
- Koncepcja realizacji projektu e-Pionier, będąca załącznikiem do wniosku o dofinansowanie realizacji projektu e-Pionier.

Zgodnie z SZOOP PO PC na lata 2014-2020, planowane działania w ramach projektu e-Pionier mają na celu:

- podniesienie kompetencji zdolnych programistów/zespołów interdyscyplinarnych z udziałem programistów, a także umiejętności w zakresie zarządzania projektem i rozumienia procesów produkcyjnych, logistycznych i organizacyjnych, przedsiębiorczości, prowadzenia prac B+R, a także umiejętności interpersonalnych,
- wsparcie idei innowacyjnego sektora publicznego poprzez poszukiwanie wśród zdolnych programistów/zespołów interdyscyplinarnych z udziałem programistów, rozwiązań konkretnych problemów społeczno-gospodarczych przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych,
- wspieranie w sposób pośredni grup wykluczonych z procesu cyfryzacji,
- podniesienie świadomości społecznej nt. roli zaawansowanych kompetencji cyfrowych w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych,
- wspieranie wymiany doświadczeń.

Efektom Projektu ma być zwiększenie zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej przy jednoczesnym rozpropagowaniu formuły zamówień przedkomercyjnych. Dzięki zaangażowaniu osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej możliwa będzie poprawa funkcjonowania instytucji publicznych poprzez wdrożenie rozwiązań opartych na ICT przy użyciu modelu PCP. Wynika to z zapisów Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014-2020, według którego celem

interwencji Narodowego Centrum Badań i Rozwoju jest „Zwiększenie stopnia oraz poprawa umiejętności korzystania z Internetu, w tym e-usług publicznych” (cel szczegółowy Programu Operacyjnego nr 5, realizowany w ramach priorytetu inwestycyjnego 2.c – „Wzmocnienie zastosowań TIK dla e-administracji, e-uczenia się, e-włączenia społecznego, e-kultury i e-zdrowia”).

Przy odtwarzaniu logiki interwencji należy wziąć pod uwagę złożoną strukturę wdrażania Projektu (na poziomie NCBR oraz akceleratorów) oraz wpływ (potencjalny) na zróżnicowane grupy docelowe (członków zespołów interdyscyplinarnych, instytucje publiczne oraz pośrednio społeczeństwo).

Grupą docelową, zgodnie z opisem działania 3.3 PO PC są programiści i zespoły interdyscyplinarne z udziałem programistów. Interwencja wpływa na ich sposób zachowania poprzez coaching i mentoring z udziałem doświadczonych praktyków, doradztwo i kanały dostarczania wiedzy. Rozwój kompetencji następuje dzięki współpracy (zarówno w ramach zespołów interdyscyplinarnych, jak i z praktykami) oraz dzięki udziałowi w warsztatach, seminariach, stażach itp. Praca w zespołach interdyscyplinarnych utworzonych przez akceleratory wyłonione w konkursie i działające w charakterze „łączników” pomiędzy stroną popytową oczekującą opracowania rozwiązań zgłaszanych problemów społeczno-ekonomicznych), tj. instytucjami publicznymi, a stroną podażową oferującą te rozwiązania, tj. zespołami interdyscyplinarnymi i współtworzącymi je programistami, pozwala na poznanie specyfiki pracy na rzecz sektora publicznego, a dzięki temu – podniesienie otwartości wśród programistów na współpracę z sektorem publicznym. W ten sposób jest realizowany cel projektu w postaci zwiększenia zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej.

Jednocześnie oczekiwanym efektem (wynikającym z celu Projektu) jest rozpropagowanie formuły zamówień przedkomercyjnych w administracji publicznej. Ze względu na zastosowanie procedury przedkomercyjnych zamówień publicznych, możliwe będzie zwiększenie wykorzystania wyników prac rozwojowych w instytucjach publicznych i wspieranie wspólnych przedsięwzięć o charakterze publiczno-prywatnym.

Podstawą odtworzonej logiki oddziaływania Projektu są następujące założenia:

- ➔ Sektor publiczny potrzebuje rozwiązań pewnych problemów (dla których nie widzi sposobów rozwiązania lub wdrożenie tych sposobów wykracza poza możliwości instytucji publicznej);
- ➔ Istnieją również potrzeby / problemy nieuświadomione – instytucje sektora publicznego nie zdają sobie sprawy z pewnych pojawiających się możliwości;
- ➔ Wykonawcy (zespoły interdyscyplinarne / programiści) nie mają wiedzy na temat problemów, które powinny być rozwiązane lub dla których rozwiązań poszukuje sektor publiczny;
- ➔ Wykonawcy (programiści) nie są odpowiednio zorganizowani, nie współpracują ze sobą w celu znalezienia rozwiązań;
- ➔ Młodym programistom brak kompetencji do działania prokomercyjnego.

Te założenia są podstawą do wdrożenia interwencji publicznej, ponieważ mechanizmy rynkowe nie sprawdzają się w opisanej sytuacji.

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na następujących elementach logiki interwencji:

- ➔ **Przesłanki** (fakty, wyniki badań, informacje, opinie i oceny, doświadczenia, przekonania). Przesłanki prowadzą do kluczowej kwestii, jaką jest szansa, potrzeba lub problem;
- ➔ **Plan wdrożenia**, składający się z nakładów (pieniędzy i innych zasobów), działań (czynności, procedur, procesów) oraz produktów (rzeczy, usług, informacji);
- ➔ **Mechanizm**, na który składają się: reakcje odbiorców, inne czynniki i kontekst;
- ➔ **Zmiana**, rozumiana jako efekty (zmiana strukturalna i długookresowa)<sup>2</sup>.

Wymienione elementy zostały opisane dla Projektu e-Pionier w poniższej tabeli.

**Tabela 2 Elementy logiki interwencji Projektu e-Pionier**

Element	Opis
Szczegółowe przesłanki	<p>Przesłanki mają charakter dwutorowy. Z jednej strony odnoszą się do polskiej branży ICT (są to zarówno jej słabe jak i mocne strony, wskazane w <i>Załączniku do wniosku o dofinansowanie</i>). Wśród słabości polskiej branży ICT zdiagnozowano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– niewielki stopień innowacyjności polskiej branży ICT w skali europejskiej,</li> <li>– niewielką liczbę specjalistów (np. programistów) chcących założyć własną firmę,</li> <li>– praktyczny brak umiejętności pozatechnicznych u studentów kierunków związanych z TIK oraz praktykujących inżynierów.</li> </ul> <p>Natomiast silne strony stanowią:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ponadprzeciętne umiejętności programistów, doceniane na całym świecie,</li> <li>– duży potencjał studentów kierunków powiązanych z TIK<sup>3</sup>.</li> </ul> <p>W odpowiedzi na słabości zdiagnozowana została potrzeba zdobywania przez programistów kompetencji z zakresu zarządzania projektami, rozumienia procesów produkcyjnych, logistycznych, umiejętności interpersonalnych, komercjalizacji produktów /usług oraz potrzeba współpracy z doświadczonymi praktykami.</p> <p>Z drugiej strony, istotną kwestią uwzględnioną przy projektowaniu interwencji była stosunkowo niska innowacyjność sektora publicznego w Polsce. Pomimo pozytywnych zmian jakie dokonały się w ostatnich latach, Polska nadal pozostaje</p>

<sup>2</sup> Ledzion B., Olejniczak K., Rok J. (red), Jak wzmocnić organizacyjne uczenie się w administracji rządowej?, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s.25

<sup>3</sup> Koncepcja realizacji projektu e-Pionier, będąca załącznikiem do wniosku o dofinansowanie realizacji projektu e-Pionier

Element	Opis
	<p>w grupie krajów wykazujących się niższymi od przeciętnych w Unii Europejskiej wartościami wskaźników obrazujących innowacyjność w sektorze publicznym<sup>4</sup>. Wspieranie innowacyjnego sektora publicznego jest istotne również z tego względu, że innowacje w sektorze publicznym przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności kraju<sup>5</sup>.</p> <p>Warto też wspomnieć, że digitalizacja usług publicznych jest jedną z największych innowacji, która w znaczący sposób przyczyniła się do oszczędności i poprawy jakości usług dostarczanych społeczeństwu<sup>6</sup>. W jednym z nielicznych badań, jakie były realizowane w Unii Europejskiej na temat innowacji w sektorze publicznym, respondenci z Polski wskazali istnienie innowacji tylko w jednym z ośmiu badanych obszarów, twierdząc, że innowacje zostały wdrożone w dziedzinie digitalizacji usług i technologii informacyjno-komunikacyjnych<sup>7</sup>.</p> <p>Ponadto, istotną przesłanką jest nieoptymalne działanie mechanizmów rynkowych (opisane we wcześniejszej części rozdziału).</p>
<b>Kluczowa kwestia</b>	<p>Kluczową kwestią jest doprowadzenie poprzez interwencję publiczną do sytuacji, w której zidentyfikowane problemy społeczne lub gospodarcze znajdujące się w obszarze działań instytucji publicznych, a które można rozwiązać przy wykorzystaniu ICT, są adresowane przez uzdolnionych programistów.</p>
<b>Nakłady</b>	<p>Środki finansowe: 25 000 000 EUR (środki EFRR) oraz 4 540 442 EUR (wkład krajowy)</p> <p>Wkład własny akceleratorów</p> <p>Potencjał kompetencyjny akceleratorów</p>
<b>Działania</b>	<p>Działania w ramach realizacji interwencji podejmowane są na dwóch poziomach: NCBR (właściciel biznesowy) dokonuje wyboru grantobiorców (akceleratory) według kryteriów stanowiących część dokumentacji konkursowej i sprawuje nadzór merytoryczny oraz finansowy.</p>

<sup>4</sup> European Public Sector Innovation Scoreboard 2013

<sup>5</sup> OECD (2012), Innovation in Public Services: Context, Solutions and Challenges, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development

<sup>6</sup> Komisja Europejska (2012b), Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe, Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH, Bruksela.

<sup>7</sup> Rivera León L., Simmonds P., Roman L. (2012), Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe, Technopolis Group, raport na zlecenie DG Enterprise, Bruksela.

Element	Opis
	<p>Grantobiorcy z kolei podejmują działania służące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wyszukaniu instytucji publicznych, zainteresowanych rozwiązaniem problemu społeczno-gospodarczego mieszczącego się w obszarze ich działań, w procedurze PCP,</li> <li>– stworzeniu grupy interdyscyplinarnej zdolnej przygotować skuteczne rozwiązanie problemu oraz objęcie jej opieką w trakcie wypracowywania odpowiedzi na problem,</li> <li>– weryfikacji pomysłów w fazie <i>proof of principle</i> i zapewnieniu usług <i>business development</i>, polegających na opracowaniu strategii i analiz rynku,</li> <li>– świadczeniu profesjonalnych usług z zakresu rozwoju technologii, designu wypracowanego produktu, doradztwa w zakresie praw własności intelektualnej, w zakresie prawa korporacyjnego czy w zakresie controllingu i finansów,</li> <li>– stworzeniu prototypu (MVP),</li> <li>– poszukiwaniu źródeł finansowania dla rozwiązań po ustaniu finansowania z projektu.</li> </ul>
<b>Produkty</b>	<p>Wynikiem działań personelu zajmującego się Projektem na poziomie NCBR są (lub będą) stworzone kryteria wyboru grantobiorców oraz podpisane umowy z akceleratorami.</p> <p>Wynikiem działań akceleratorów mają być rozwiązania problemów społeczno-gospodarczych. Są one mierzone za pomocą liczby opracowanych MVP.</p>
<b>Reakcja odbiorców</b>	<p>Bezpośrednimi odbiorcami interwencji (zgodnie z zapisami PO PC) są programiści i zespoły interdyscyplinarne z udziałem programistów. Interwencja wpływa na ich sposób zachowania poprzez coaching i mentoring z udziałem doświadczonych praktyków, doradztwo i kanały dostarczania wiedzy. Rozwój kompetencji następuje dzięki współpracy (zarówno w ramach zespołów interdyscyplinarnych jak i z praktykami) oraz dzięki udziałowi w warsztatach, seminariach, stażach itp. Oczekowaną reakcją jest rozpoczęcie przez nich pracy na rzecz sektora publicznego lub rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.</p> <p>Domyślną grupą odbiorców jest także administracja publiczna. Oczekowaną reakcją na interwencję w tej grupie jest rozwój kompetencji cyfrowych oraz podniesienie świadomości na temat możliwości wykorzystywania technologii ICT do rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych, a także świadomości na temat możliwości stosowania przedkomercyjnych zamówień publicznych.</p>

Element	Opis
	<p>Dodatkowo, powinno nastąpić uwolnienie popytu na nowe technologie ze strony administracji publicznej.</p>
<b>Inne czynniki</b>	<p>W przypadku Projektu e-Pionier osiągnięciu oczekiwanych rezultatów mogą zagrozić następujące czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak odpowiednich kadr w instytucjach sektora publicznego, które byłyby dedykowane do współpracy z zespołem interdyscyplinarnym;</li> <li>– Rotacja kadr w zespołach interdyscyplinarnych oraz trudności w pozyskaniu kadr do zespołów interdyscyplinarnych i konkurencja o pracowników ze strony firm komercyjnych;</li> <li>– Konkurencja istniejących firm, przede wszystkim informatycznych (zatrudniających programistów na potrzeby sektora biznesowego);</li> <li>– Konkurencja istniejących firm, w szczególności dużych koncernów, które mogą być zainteresowane wdrażaniem podobnych rozwiązań dla sektora publicznego (rodzi to ryzyko, że MVP nie zostanie w odpowiednim czasie wdrożone);</li> <li>– Szybkie zmiany technologiczne w dziedzinie ICT (tzw. moralne starzenie się technologii<sup>8</sup>) w powiązaniu z długim procesem wypracowywania rozwiązań – czasem niezbędnym na wybór akceleratorów, rekrutację zespołów, prace nad rozwiązaniami, itd.</li> </ul>
<b>Kontekst</b>	<p>Istotnym uwarunkowaniem, które determinuje konieczność podjęcia działań jest niska innowacyjność sektora publicznego w Polsce, wynikająca z wielu czynników, począwszy od trudności w testowaniu skuteczności nowego rozwiązania a skończywszy na obawach przed trudnościami z akceptacją przez opinię publiczną bądź instytucje nadzorujące wydatkowanie środków. W sektorze publicznym niska jest skłonność do ryzyka (która jest potrzebna do wprowadzania nowych rozwiązań). Charakterystyczna dla polskiej administracji jest też stosunkowo niska skłonność do podejmowania inicjatyw pilotażowych, prób czy testów nowych rozwiązań. W badaniu Innobarometr zaledwie 10% respondentów potwierdziło, że kadra zarządzająca wpiera testowanie nowych pomysłów metodą prób i błędów, podczas gdy w innych krajach jest to bardziej powszechna praktyka (Szwecja, Belgia, Węgry)<sup>9</sup>.</p>

<sup>8</sup> Moralne starzenie się powoduje, że technologie czy oprogramowanie przestają spełniać bieżące standardy użytkowania.

<sup>9</sup> Komisja Europejska (2011), Innobarometer 2010: Analytical Report on Innovation in Public Administration (Flash Eurobarometer 305), DG Enterprise, Bruksela

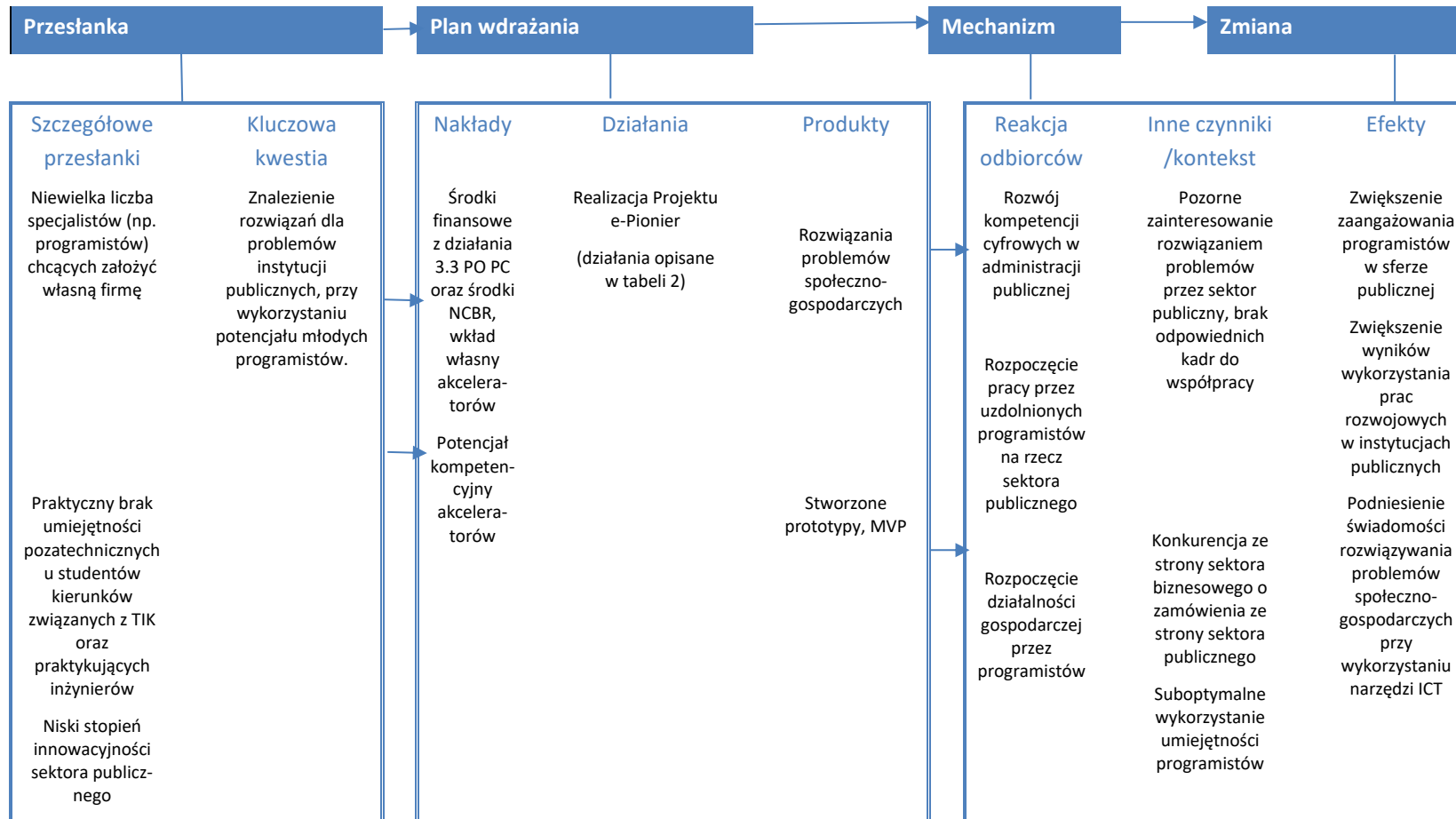


Element	Opis
	<p>Drugą kwestią jest to, że rozwiązania ICT adaptowane z sektora biznesowego nie zawsze okazują się optymalne w sektorze publicznym. Wynika to z tego, że problemy, jakie muszą być rozwiązywane przez instytucje sektora publicznego wykraczają często (skalą oddziaływania, złożonością) poza to, czym zajmuje się sektor prywatny.</p> <p>Dodatkowym uwarunkowaniem wskazującym na konieczność podjęcia interwencji jest suboptymalne wykorzystanie umiejętności programistów / członków zespołów interdyscyplinarnych, ponieważ ich ścieżka zawodowa zwykle prowadzi do sektora biznesowego, gdzie mają mniejsze szanse pracy nad zagadnieniami ważnymi dla kraju i społeczeństwa.</p>
<p><b>Efekty</b></p>	<p>Zakładane jest osiągnięcie następujących efektów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwiększenie zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej;</li> <li>– Podniesienie w grupie docelowej świadomości rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych przy wykorzystaniu narzędzi ICT;</li> <li>– Zwiększenie wykorzystania wyników prac rozwojowych w instytucjach publicznych.</li> </ul> <p>Jak wspomniano wcześniej, <b>zaangażowanie osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej powinno doprowadzić do poprawy funkcjonowania instytucji publicznych poprzez wdrożenie rozwiązań opartych na ICT.</b></p> <p>Nowe usługi publiczne powstają obecnie przede wszystkim dzięki informatyzacji. Jest to istotne nie tylko z punktu widzenia oszczędności czasu czy wygody zewnętrznego odbiorcy (obywatela, podmiotu gospodarczego). Rozwiązania oparte na ICT pozwalają też generować oszczędności w sektorze publicznym, dzięki czemu środki publiczne mogą być przeznaczane na inne zadania.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koncepcji realizacji projektu e-Pionier, (Załącznik do wniosku o dofinansowanie realizacji projektu e-Pionier).

Logika interwencji (w uproszczeniu) została odtworzona na poniższym schemacie<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Schemat jest uproszczeniem, uwzględniającym tylko wybrane, kluczowe elementy. Ze względu na złożoność interwencji trudno było przedstawić wszystkie opisane w tabeli 2 zagadnienie w formie graficznej.



**Pytanie badawcze nr 3. Czy wszystkie elementy Projektu prowadzą do osiągnięcia jego celów? Jakich modyfikacji należy dokonać w tym zakresie?**

Cel ogólny Projektu e-Pionier sformułowany został jako zwiększenie zaangażowania osób posiadających kompetencje cyfrowe w sferze publicznej przy jednoczesnym rozpropagowaniu formuły zamówień przedkomercyjnych. W opinii ewaluatorów takie określenie celu rodzi wątpliwości. Dotyczą one przede wszystkim tego, czy zasadniczy punkt ciężkości Projektu leży w aktywizacji programistów, czy w podnoszeniu innowacyjności sektora publicznego. Ponadto, takie sformułowanie wskazujące na istotne (choć w takim ujęciu poboczne) znaczenie celu częściowego, jakim jest rozpropagowanie formuły zamówień publicznych, wprowadza dodatkową niejasność w intencjach NCBR.

Sposób sformułowania celów szczegółowych tych wątpliwości nie rozwiewa, jako że oba aspekty przypisane do celu głównego, tj. innowacyjność sektora publicznego i aktywizacja zawodowa programistów przewijają się w nich w równym stopniu. Dwa spośród trzech celów szczegółowych przenika ponadto zagadnienie zamówień przedkomercyjnych. Cele wymagają więc przeformułowania i wskazania w sposób jednoznaczny celu wiodącego Projektu e-Pionier. Analiza przeprowadzona w ramach badania ewaluacyjnego wskazuje na nadrzędny charakter celu (wśród formułowanych celów częściowych do osiągnięcia) związanego z podnoszeniem innowacyjności sektora publicznego w Polsce. Gdyby po pilotażu (prowadzonym obecnie w ramach działania 3.3 PO PC) Projekt był kontynuowany na szerszą skalę, to zasadne byłoby przeformułowanie jego celu ogólnego w następujący sposób:

**Celem ogólnym Projektu e-Pionier jest podniesienie innowacyjności sektora publicznego w Polsce poprzez promowanie modelu zamówień przedkomercyjnych i zaangażowanie zdolnych programistów w rozwiązywanie problemów społeczno-gospodarczych.**

Przy takim ujęciu celu ogólnego, cele szczegółowe będą wspierać jego osiągnięcie i nie będą wymagać zmian.

Kluczowe elementy Projektu wpływające na realizację jego celów można rozpatrywać na różnych płaszczyznach przyjętych założeń:

- ➔ przedmiotowej (zakresu interwencji);
- ➔ podmiotowej (grantobiorców, dostawców rozwiązań, odbiorców wsparcia, grup docelowych wsparcia);
- ➔ narzędziowej (przyjętej formuły interwencji).

W odniesieniu do **sfery przedmiotowej**, NCBR pozostawił znaczny zakres swobody dla projektodawców w zakresie formułowania założeń projektu, które te cele mają wspierać. Inaczej niż w przypadku wielu innych programów, w których grantodawca niekiedy w sposób enumeratywny ukierunkowuje zakres tematyczny zgłaszanych projektów, NCBR wskazuje jedynie, że Projekt będzie wspierać pomysły rozwiązujące problemy istotne społecznie lub gospodarczo i bazujące na narzędziach oferowanych przez technologie informacyjno-komunikacyjne w modelu PCP. Zarówno dokument zawierający opis Projektu i jego podstawowe założenia, jak i regulamin konkursu nie zawierały konkretnych wskazań co do oczekiwanej tematyki składanych projektów. We wspomnianych dokumentach znalazły się jedynie pewne wskazania „kierunkowe”, które jednak ze względu na ogólność zapisów nie stanowiły ograniczenia dla podaży wniosków. Brak tematycznego ukierunkowania

(zawężenia tematyki) Projektu na rozwiązywanie konkretnych problemów lub potrzeby konkretnych grup docelowych sprzyja osiągnięciu celu Projektu i wskaźników mierzących stopień jego osiągnięcia.

W **sferze podmiotowej** szczególną rolę, warunkującą w dużym stopniu możliwość osiągnięcia celów Projektu, przewidziano dla akceleratorów (grantobiorców). Ich uczestnictwo pozwala przewyciężyć inercję po stronie instytucji publicznych (odbiorców wsparcia) i niski poziom zaangażowania w podejmowanie działań innowacyjnych na rzecz rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych, których doświadczają różnorodne grupy docelowe wsparcia. Akceleratory działają w tym modelu w swoistej formule crowdsourcingowej poszukując wspólnie z zespołami interdyscyplinarnymi (dostawcami produktów/usług) rozwiązań konkretnych problemów. Pomimo, iż model z udziałem akceleratorów nie jest wolny od wad (bowiem nie do końca sprawdza się w przypadku instytucji administrujących danymi wrażliwymi), to ich rola jest nie do przecenienia zarówno w fazie akceleracji, gdzie akcelerator rekrutuje członków zespołów interdyscyplinarnych o kompetencjach odpowiednich dla poszukiwań rozwiązania zgłoszonego problemu i koordynuje prace tych zespołów oraz stanowi łącznik z instytucją publiczną na etapie testowania produktu, jak i w fazie poszukiwania finansowania dla komercjalizacji opracowanego produktu. W efekcie, model instytucjonalny przyjęty w Projekcie e-Pionier, z kluczową rolą akceleratorów, ma szansę zniwelować jedną z podstawowych przyczyn niskiego poziomu komercjalizacji wyników prac B+R, jaką jest oderwanie prac prowadzonych w tym obszarze od realnych potrzeb rynku.

W **sferze narzędziowej** odnoszącej się do przyjętej formuły interwencji należy podkreślić zastosowanie w ramach Projektu e-Pionier nowatorskiego modelu zamówień przedkomercyjnych (PCP). Ten model zamówień publicznych, bazujący na koncepcji otwartej innowacji, tworzy nowy, szeroko promowany od kilku lat przez Komisję Europejską nurt w dziedzinie zamówień publicznych. Model PCP ma szereg przewag w porównaniu z modelem „klasycznych” zamówień publicznych, wśród których jako jedną z najważniejszych można wymienić wspólny proces uczenia się zamawiających, dostawców rozwiązań i użytkowników końcowych, w rezultacie którego każdy z uczestników otrzymuje informację zwrotną dotyczącą potrzeb funkcjonalnych po stronie popytu oraz możliwości i ograniczeń nowych technologii po stronie podaży.

W dokumentacji konkursowej Projektu e-Pionier wskazano, że rozwiązanie problemu społeczno-gospodarczego, na które jest kierowane wsparcie, powinno zostać opracowane dopiero przez ostatecznych odbiorców instrumentu. Takie sformułowanie wskazuje na nadanie priorytetu stronie popytowej tworzenia rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych, zasadniczo odmiennej od dotychczas powszechnie stosowanych modeli interwencji opartych na stronie podażowej. W przyjętym dla Projektu e-Pionier podejściu przyjmuje się założenie, że popyt zgłoszony przez instytucje publiczne „zamawiające” rozwiązanie problemu uruchomi podaż tych rozwiązań po stronie zespołów interdyscyplinarnych. Wdrożenie modelu popytowego służy wyzwaniu innowacyjności i uczy instytucje publiczne kultury innowacyjnej, a co za tym idzie, wspiera innowacyjność sektora publicznego w Polsce i w ten sposób prowadzi do osiągnięcia celów Projektu e-Pionier.

W konkluzji prowadzonych rozważań należy stwierdzić, że **kluczowe elementy Projektu (ich układ przedmiotowy, podmiotowy, narzędziowy) nie wymagają modyfikacji.**

**Pytanie badawcze nr 5. Jaka jest skuteczność systemu zarządzania i wdrażania Projektu (w tym monitorowania projektów)? Które jego elementy należy zmodyfikować w celu optymalizacji skuteczności działań?**

Ocena skuteczności zarządzania i wdrażania Projektu dokonana została przez pryzmat sprawności NCBR we wdrażaniu Projektu oraz podjętych działań w zakresie monitorowania, ewaluacji i zarządzania ryzykiem w Projekcie.

**Proces oceny formalnej złożonych wniosków należy ocenić umiarkowanie pozytywnie.** Pomimo, iż przekroczył on wskazany w Regulaminie konkursu orientacyjny czas trwania określony na 14 dni i trwał 18 dni,

to w porównaniu z większością innych programów NCBR (w przypadku pierwszych konkursów, dla których ocena formalna jest istotnie dłuższa niż w przypadku kolejnych konkursów) był on znacznie krótszy. Dla porównania, ocena formalna w ramach Programu Innowacje społeczne trwała 59 dni, programu INNOMED – 71 dni, programu Demonstrator+ – 53 dni. Efektywność oceny formalnej wygląda już nieco gorzej – przy 18 ocenianych wniosków oznacza to ocenę przeciętnie jednego wniosku dziennie, a dla porównania w Programie Innowacje społeczne na ocenę jednego wniosku przeznaczono średnio 0,8 dnia.

Lepiej należy ocenić etap oceny merytorycznej (nie uwzględniający odwołań od jej wyników), który zamknął się w terminie 25 dni od zakończenia oceny formalnej i nastąpił istotnie szybciej niż wskazany w Regulaminie konkursu orientacyjny czas trwania tego etapu określony na łącznie 46 dni (20 dni na etap oceny merytorycznej I stopnia i 26 dni na etap oceny merytorycznej II stopnia). Szczególnie przyspieszono (w stosunku do wcześniejszych planów) etap oceny merytorycznej II stopnia, który trwał 10 dni. Liczba dni przypadająca na jeden merytorycznie oceniany wniosek wyniosła 1,6 (dla porównania w Programie Innowacje społeczne – 2,8 dnia).

**Efektywność czasową etapu oceny merytorycznej należy zatem ocenić pozytywnie.**

Postęp w zakresie realizacji zadań przez akceleratory jest monitorowany w dwojaki sposób:

- ➔ postęp finansowy – wraz z wnioskami o płatność,
- ➔ postęp rzeczowy – poprzez obowiązek składania raportu z osiągnięcia kamieni milowych, który następnie jest dyskutowany na spotkaniach Komitetów Sterujących.

Komitet Sterujący bada decyzje akceleracyjne (w tym: kwalifikację projektów do kolejnych faz akceleracji, akceptację kolejnych problemów składanych przez instytucje publiczne) oraz kluczowe decyzje odnośnie do funkcjonowania, takie jak: zmiany dotyczące długości trwania projektu, zmiany w budżecie, cele i wskaźniki oraz ich modyfikacje, potencjalne konflikty interesów i niejasności.

O ile monitorowanie postępu w osiąganiu celów poszczególnych dofinansowanych projektów jest wystarczające, to warto wzmocnić monitoring celów Projektu e-Pionier. We wniosku o dofinansowanie Projektu wskazano dwa mierniki obrazujące stopień realizacji celów: „liczba wspartych programistów” oraz „liczba zaproponowanych rozwiązań problemów społ.-gosp. przez programistów/zespoły”. Wskaźnik produktu „liczba wspartych programistów” jest bezpośrednio powiązany z celem głównym oraz drugim celem szczegółowym. Wskaźnik rezultatu bezpośredniego „liczba zaproponowanych rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych przez programistów/zespoły” jest rozumiany jako rozwiązania, które dotrą do fazy MVP (zostaną wykazane przez akcelerator jako zrealizowany wskaźnik). Odnosi się on do pierwszego celu szczegółowego. Wskaźniki (a co za tym idzie, zoperacjonalizowane przez te wskaźniki produkty i rezultaty) zostały przypisane w sposób prawidłowy – są bezpośrednio powiązane z odpowiednimi celami, są adekwatne oraz spełniają wszystkie zasady poprawnego konstruowania wskaźników. Nie pokrywają jednak w wystarczającym stopniu celów szczegółowych (i częściowo celu głównego).

Do celu szczegółowego 1 został przypisany jeden wskaźnik na poziomie rezultatu, do celu szczegółowego 2 – jeden wskaźnik na poziomie produktu (brak wskaźnika rezultatu), natomiast cel szczegółowy 3 nie został zoperacjonalizowany poprzez przypisanie adekwatnych wskaźników. W związku z tym, **rekomenduje się włączenie w proces monitoringu dodatkowego narzędzia w postaci ankiety wypełnianej przez beneficjentów (akceleratory), umożliwiającej pomiar efektów Projektu** (patrz Załącznik nr 3). Zastosowanie tego narzędzia wzbogaci (poprzez wprowadzenie dodatkowych wskaźników produktu i rezultatu) możliwości pomiaru stopnia osiągnięcia celów Projektu w zakresie celu ogólnego oraz celów szczegółowych.

**Pytanie badawcze nr 6. Jakie są główne kanały oddziaływania Projektu e-Pionier na innowacyjność sektora publicznego w Polsce? Jak można wzmocnić te kanały?**

Innowacje w sektorze publicznym, ze względu na ogromną rolę tego sektora w gospodarce, mają coraz większe znaczenie. Instytucje publiczne, szczególnie w okresach spowolnienia gospodarczego, kiedy środki publiczne będące do dyspozycji ulegają ograniczeniu, często są zmuszone do poprawy efektywności działania. Jednocześnie zmiany technologiczne i regulacyjne umożliwiają optymalizację procesów związanych z dostarczaniem usług publicznych oraz wprowadzanie nowych usług, które wcześniej nie były dostępne. Niestety, sektor publiczny postrzegany jest jako mało innowacyjny, zarówno w Polsce jak i w innych krajach europejskich. Wynika to ze skali działania i mnogości interesariuszy, których oczekiwania czasem trudno pogodzić, z awersji do ryzyka (związanej z kontrolą, jakiej podlegają instytucje publiczne) oraz z regulacji prawnych i procedur, które ograniczają możliwości wprowadzania nowych sposobów działania.

Określenie kanałów oddziaływania Projektu e-Pionier na innowacyjność sektora publicznego wymaga doprecyzowania pojęcia innowacji w sektorze publicznym, ponieważ różni się ono od powszechnie stosowanego pojęcia innowacji. Mulgan określa innowacje sektora publicznego jako “tworzenie i wdrożenie nowych procesów, produktów, usług oraz metod ich dostarczania, które skutkują znaczącą poprawą efektywności, skuteczności lub jakości”<sup>11</sup>. OECD definiuje innowacje w sektorze publicznym jako wdrożenie przez instytucje sektora publicznego nowych lub znacząco poprawionych procesów czy działań (ang. *operations*) lub produktów<sup>12</sup>. Definicja ta została opracowana na bazie powszechnie używanej definicji innowacji z Oslo Manual – podręcznika będącego podstawą badań innowacyjności w większości krajów – przy założeniu, że innowacje w sektorze publicznym mogą odnosić się do istotnej poprawy działania administracji lub podnoszenia jakości usług<sup>13</sup>. Jednak taka definicja nie wyczerpuje wszystkich pól, na których mogą zaistnieć innowacje sektora publicznego. Przede wszystkim należy odnieść się do prowadzonych polityk, czy wyznaczania celów, po sposoby ich realizacji, które czasem wymagają zupełnie nowego podejścia niż wcześniej stosowane. Zmiany w sposobach realizacji zadań państwa wynikają z coraz większych oczekiwań społecznych przy ograniczonych środkach publicznych (co ma szczególne znaczenie w okresach spowolnień gospodarczych)<sup>14</sup>. Te czynniki wymuszają po pierwsze – konieczność optymalizacji procesów, a nawet rezygnację z części z nich na rzecz innych, a po drugie – zmianę sposobu myślenia o realizacji określonych celów. Prowadzi to do rozszerzenia definicji innowacji o zmiany w strukturach organizacyjnych i realizowanych przez nie działaniach, rozwijanie nowych koncepcji i zmiany założeń, (np. dotyczących procesów społecznych, gospodarczych, zachowań podmiotów gospodarczych) oraz nowe sposoby interakcji z innymi organizacjami i sposoby wykorzystywania źródeł wiedzy<sup>15</sup>). Innowacje sektora publicznego mogą również zostać zdefiniowane jako proces tworzenia nowych pomysłów i wdrażania ich w celu tworzenia nowej wartości dla społeczeństwa, poprzez wprowadzanie nowych lub ulepszonych procesów lub dostarczanie nowych lub ulepszonych usług. Są to innowacje ukierunkowane na tworzenie dóbr publicznych

<sup>11</sup> Mulgan, G., Albury, D., (2003) Innovation in the Public Sector

<sup>12</sup> OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition, Paris.

<sup>13</sup> OECD (2012), Innovation in Public Services: Context, Solutions and Challenges, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

<sup>14</sup> OECD (2012), Science and Technology Outlook, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

<sup>15</sup> Windrum P. (2008) Innovation and entrepreneurship in public services, in: Innovation in Public Sector Services, ed. Windrum P., Koch P., Edward Elgar, Cheltenham.

i poprawę sytuacji społeczeństwa lub jego pewnych grup. A więc w odróżnieniu od schumpeterowskiej definicji innowacji, nie zysk (ang. *first mover profit*) stanowi motywację do wdrażania innowacji<sup>16</sup>.

Innowacje w sektorze publicznym mogą przyjmować różne formy – od inteligentnych zamówień publicznych, pobudzających innowacyjność przedsiębiorstw, czy innych podmiotów działających na rynku, przez inicjowanie powstawania nowych form finansowania innowacji, po dostarczanie usług w formie elektronicznej za pośrednictwem platform cyfrowych<sup>17</sup>.

Jak wspomniano, innowacje w sektorze publicznym, w odróżnieniu od sektora przedsiębiorstw prywatnych, koncentrują się przede wszystkim na tworzeniu nowej wartości dla obywateli. Definicja zaproponowana przez Basona (2010) bezpośrednio odnosi innowacje w sektorze publicznym do tworzenia nowej wartości dla społeczeństwa. Według niego innowacje pochodzą z czterech przemian, dokonujących się równolegle:

1. Przejścia od przypadkowych innowacji do świadomego i systematycznego podejścia do zmian w sektorze publicznym;
2. Przejścia od zarządzania zasobami ludzkimi do budowania zdolności innowacyjnych na wszystkich szczeblach administracji publicznej;
3. Przejścia od prowadzenia projektów do zespolonych procesów współtworzenia nowych rozwiązań, wspólnie z obywatelami;
4. Przejścia od administrowania w instytucjach publicznych do przywództwa na rzecz wprowadzania innowacji w sektorze publicznym i poza nim<sup>18</sup>.

Aby Projekt e-Pionier mógł wspierać wymienione przemiany, konieczna jest większa skala jego oddziaływania. Może się to stać, jeżeli więcej instytucji publicznych zostanie objętych wpływem Projektu. Wymaga to zwiększenia finansowania działań oraz podjęcia działań informacyjno-promocyjnych, które zaprojektowano we wniosku projektowym. Projekt e-Pionier ma obecnie charakter pilotażowy, służy więc przetestowaniu, czy kanały jego oddziaływania rzeczywiście sprawdzą się w praktyce. Na podstawie odtworzonej logiki interwencji i przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przy większej skali projektu trzy pierwsze przemiany będą zachodzić dzięki mechanizmom wpisanym w założenia Projektu:

1. Przejście od przypadkowych innowacji do świadomego i systematycznego podejścia do zmian w sektorze publicznym powinno zapewnić wykorzystywanie formuły PCP i udzielanie przez podmioty publiczne zamówień o charakterze badawczo-rozwojowym, które zapewnią otrzymanie nowych rozwiązań przygotowanych dokładnie na miarę ich potrzeb. Takie podejście powinno przyspieszyć absorpcję innowacji przez sektor publiczny oraz doprowadzić do poprawy jakości i wydajności usług publicznych.

---

<sup>16</sup> W przypadku sektora prywatnego cel wprowadzania innowacji jest jasno określony (zysk), jednak nie zawsze możliwa jest ocena a priori czy planowana innowacja będzie miała na niego rzeczywisty wpływ. W przypadku sektora publicznego cele nie zawsze są jasno zdefiniowane, a dodatkowym utrudnieniem w jego określeniu jest wielość interesariuszy.

<sup>17</sup> Rivera León, L., Simmonds, P., Roman, L., (2012), Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe, Technopolis Group, raport na zlecenie DG Enterprise, Bruksela

<sup>18</sup> Bason, C., (2010), Leading public sector innovation: co-creating for a better society. Bristol: Polity Press.

2. Budowanie zdolności innowacyjnych na wszystkich szczeblach administracji publicznej może być realizowane dzięki współpracy z zespołami interdyscyplinarnymi. Zamówienia publiczne na innowacje wymagają większego zakresu współdziałania między zamawiającymi a potencjalnymi wykonawcami niż „zwykłe” zamówienia publiczne. Gromadzenie wiedzy jest również o wiele łatwiejsze i znacznie bardziej efektywne, jeśli w samej instytucji zamawiającej pracownicy dysponują bardzo dobrą wiedzą techniczną pozwalającą na zrozumienie i ocenę potencjalnych rozwiązań.
3. Przejście od prowadzenia projektów do zespolonych procesów współtworzenia nowych rozwiązań, zapewnia w dużej mierze zaangażowanie zainteresowanych klientów publicznych już od wczesnych etapów przygotowania produktu przez zespoły interdyscyplinarne. Aktywne zaangażowanie pozwala władzom publicznym na identyfikację na wczesnym etapie potencjalnych barier politycznych i regulacyjnych, które należy odpowiednio wcześniej usunąć, aby zapewnić krótki czas wprowadzania na rynek innowacyjnych usług publicznych<sup>19</sup>.

Jak wspomniano, wzmocnienie tych kanałów będzie możliwe dzięki szerszemu zasięgowi Projektu. Rozpoznawalność Projektu e-Pionier wśród instytucji publicznych jest obecnie jeszcze zbyt niska, aby jednostki sektora publicznego same zgłaszały problemy do rozwiązania, raczej odpowiadają na zapytanie ze strony wnioskodawcy (potencjalnego akceleratora). W takich przypadkach już sam ten kontakt skłania instytucje publiczne do zastanowienia się nad problemami, które wymagają nowych rozwiązań. Ich identyfikacja oraz priorytetyzacja pomagają myśleć w kategoriach systematycznego podejścia do zmian w sektorze publicznym.

Z wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji w instytucjach publicznych wynika jednak, że nie we wszystkich instytucjach publicznych sprawdzi się formuła proponowana w Projekcie e-Pionier. Może to wynikać z wielu przyczyn, na przykład:

- Braku odpowiednich kadr, które mogą być dedykowane do współpracy z zespołem interdyscyplinarnym (w zależności od typu jednostki publicznej – albo jest zbyt mało osób mogących zająć się problemem (w urzędzie niewielkiej gminy jeden informatyk), albo są duże zespoły IT prowadzące jednocześnie wiele innych projektów, mające inne priorytety);
- Braku możliwości testowania wypracowanych rozwiązań w środowisku docelowym ze względu na bezpieczeństwo innych systemów – konieczne jest wyizolowanie od innych systemów IT (tworzenie tzw. *sand box'ów*), co wymaga odpowiedniego przygotowania;
- Braku możliwości oceny rezultatów, stworzonych prototypów, trudności z oceną jakości kodu programistycznego.

W wywiadach przeprowadzonych na potrzeby ewaluacji zgłoszona została też wątpliwość dotycząca roli akceleratora i jego użyteczności (w kontekście problemów, jakie mogłyby być rozwiązywane na rzecz sektora publicznego). O ile w przypadku wybranych technologii i usprawniania już uruchomionych usług publicznych współpraca z akceleratorem mogłaby być użyteczna, to w przypadku zupełnie nowych technologii – niekonieczne. Wprowadzenie nowych rozwiązań wymaga bowiem zmapowania procesów w danej instytucji publicznej. Zwykle potrzebne jest do tego udostępnienie (przynajmniej w jakimś stopniu) dostępu do infrastruktury państwa. Po drugie, konieczne jest przeanalizowanie punktów kluczowych dla procesów (ang. *pain points*), co czasem jest skomplikowane do przeprowadzenia ze względów bezpieczeństwa. Z kolei w takich działaniach, które bezpiecznie mogłyby być powierzone zespołom interdyscyplinarnym działającym w ramach akceleratorów, trudno stworzyć innowacyjne technologie lub produkty w fazie MVP nadające się do komercjalizacji.

<sup>19</sup> Komisja Europejska (2006), *Pre-commercial procurement. Public sector needs as a driver of innovation*, 04/09/2006



Biorąc pod uwagę powyższe zastrzeżenia, przeanalizowano zakres problemów zgłaszanych przez instytucje publiczne do rozwiązania w ramach akceleratorów. Analiza ta wskazuje, że problemy, nad którymi mogą pracować zespoły interdyscyplinarne powinny być dobierane w taki sposób, aby wspomniane trudności operacyjne nie wpływały na skuteczność Projektu e-Pionier.

Zakres i ilość wzmiankowanych problemów społeczno-gospodarczych różni się między poszczególnymi wnioskami, co było następstwem szerokiego określenia podmiotowego i przedmiotowego Projektu e-Pionier, gdzie wskazano jedynie na konieczność występowania szeroko rozumianego komponentu ICT.

**Tabela 3 Grupy problemów społeczno-gospodarczych zgłoszonych we wnioskach o dofinansowanie**

Grupa problemów	Liczba
Brak nowoczesnych systemów danych medycznych	17
Ograniczone systemy zabezpieczeń danych i informacji w urzędach i instytucjach	16
Brak nowoczesnych systemów monitoringu środowiska	14
Brak spójnych systemów zarządzania bazami danych w urzędach i instytucjach	13
Brak narzędzi informatycznych pozwalających na ewidencję danych	10
Brak kompleksowego systemu zarządzania miastami	10
Brak kompleksowego systemu komunikacji i informacji wewnętrznej w urzędach i instytucjach	9
Brak narzędzi komunikacji i wymiany informacji pomiędzy urzędem/instytucją a mieszkańcami	6
Brak kompleksowych systemów informacji geograficznej	4
Inne	26

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie złożonych w I konkursie*

Jak widać w tabeli, problemy (grupy problemów) zgłaszane do rozwiązania w ramach Projektu e-Pionier dotyczą obszarów wymagających pracy z danymi wrażliwymi, których bezpieczeństwo jest chronione w szczególnie sposób na mocy ustaw i rozporządzeń, np. systemy danych medycznych, ewidencja danych.

Należy też zauważyć, że liczba zagadnień ujętych we wnioskach wahała się od 22 obejmujących prawdopodobnie większość, jeżeli nie wszystkie obszary działalności końcowego beneficjenta (gmina) w których stosowane, bądź możliwe do zastosowania są ICT, aż do starannie opisanego i zdiagnozowanego jednego obszaru, w którym konieczność wsparcia zewnętrznego uzasadniano brakiem dostępnych rozwiązań przy jednoczesnych specyficznych wymaganiach oraz kompleksowości systemu, który ma zostać stworzony. Również zakres tematyczny oczekiwanych MVP zaczynał się od prostych portali z informacją turystyczną poprzez udoskonalone rozwiązania finansowo-księgowo, do rozległych systemów zbierania i analizy danych, kończąc na eksperckich aplikacjach wspierających diagnostykę medyczną. Część z list problemów zawierała swoistą „listę życzeń”, formułowaną w ogólny sposób, np. „baza wiedzy o urzędzie”, „otwarte dane”, „wyeliminowanie możliwości

falszowania e-maili”, „obniżenie kosztu świadczenia usług publicznych” bądź sprowadzała się do wyliczenia braków oraz postulatów udoskonalenia czy zapewnienia dodatkowych funkcjonalności już działającym rozwiązaniom. Z kolei inne zawierały bardziej szczegółową prezentację posiadanych zasobów, ich deficytów i oczekiwań w tym zakresie. Bardziej wnikliwe opisy były zgłaszane przez podmioty o węższym tematycznie obszarze specjalistycznej działalności, podczas gdy tematyka problemów zgłaszanych np. przez gminy była mocno zróżnicowana. Sposób opisu i poziom identyfikacji problemów są zatem pochodną zasobów ICT danej jednostki – z reguły niewielkie jednostki nie dysponują rozbudowanymi pionami IT i we wniosku dominuje podejście mające na celu pozyskanie zasobów, w ramach którego dotowane projekty są okazją rozbudowy tych zasobów, niezależnie od ich rzeczywistego stanu, nawet jeżeli w gruncie rzeczy nie jest konieczne przy tym wsparcie zespołów interdyscyplinarnych. Podmioty również dostrzegają przy tym możliwość duplikacji tych problemów w podobnych jednostkach i, jak wskazano w jednym z opisów, „Przedstawione problemy nie są problemami odosobnionymi, lecz dotyczą innych miast i możliwe jest zawiązanie współpracy w celu rozwiązania jednego z nich z innym partnerem (...), jeśli taki wymóg zostałby postawiony przez NCBR.”

Biorąc pod uwagę powyższe, proponuje się korektę wytycznych dotyczących sposobu formułowania oraz prezentacji problemów i potrzeb, jakie mają być przekazywane do akceleratorów w kontekście głównego założenia Projektu, jakim jest stworzenie produktów, których nie ma na rynku, bądź w istotny sposób lepiej odpowiadają na potrzeby zamawiających od produktów już istniejących. Takie rozróżnienie może znaleźć się w początkowej części opisu portfolio zebranych problemów i ewentualnych rozwiązań we wniosku (pole wyboru – doskonalenia istniejących produktów vs wypracowanie nowych rozwiązań). Kolejnym wymaganym elementem powinien być **krótki opis zasobów danej jednostki od strony sprzętowej jak i programistycznej oraz wskazanie szacunkowej skali operacji przez nie wykonywanych/zakresu przetwarzanych danych, tak aby możliwe było porównanie skali proponowanych działań i budżetu do skali i klasy infrastruktury ICT w danej instytucji**. Obecnie nacisk w dokumentacji położony jest na stronę formalną (listy intencyjne, umowy ramowe), ale znacznie istotniejsze jest rzeczywiste zdiagnozowanie przez akceleratory deficytów i potrzeb jednostek, na potrzeby których mają być wypracowane rozwiązania, niż samo wykazanie formalnego zainteresowania przez nie uczestnictwem w grantach. Należy również **podkreślić w instrukcji wypełniania wniosku, iż wytworzone produkty mają odpowiadać na problemy społeczno-gospodarcze obywateli (a nie samych instytucji)** i potrzeby te powinny zostać określone w miarę możliwości przy wsparciu o obiektywne dane takie jak np. ankiety, badania społeczne a następnie kierunkowe rozwiązania powinny zostać zaproponowane w formie wstępnych propozycji. **Przedstawienie portfolio problemów i ewentualnych rozwiązań powinno mieć charakter dialogu instytucji z akceleratorem**. Tymczasem w przypadku wniosków z pierwszego naboru można odnieść wrażenie, iż większość informacji dostarczona została przez podmioty publiczne, natomiast sami wnioskodawcy w ograniczonym stopniu przeanalizowali i zaprezentowali swoje kompetencje i umiejętności w kontekście tych problemów, przedstawiając deklaratorywnie jedynie możliwości ich rozwiązania oraz wskazując na „wpisywanie” się w wymogi konkursu.

Warto też wprowadzić **ograniczenie zakresu problemów, które mogą być przedmiotem prac zespołów interdyscyplinarnych akceleratorów do takich, które nie wymagają dostępu do wrażliwych danych**.

Innym rozwiązaniem jest stworzenie bazy problemów, po które mogliby sięgać wnioskodawcy przy składaniu wniosku. Zaletą takiej bazy byłaby możliwość weryfikacji zgłaszanych problemów (eliminowanie tych, z którymi wiąże się trudności operacyjne odnoszące się np. do dostępu do danych wrażliwych oraz eliminowanie problemów, dla których istnieją rozwiązania). Zaletą jest również możliwość "dopisywania" w bazie swojego zainteresowania danym problemem przez różne jednostki, dzięki czemu łatwo byłoby oszacować skalę zainteresowania danym rozwiązaniem w sektorze publicznym i możliwość replikowania rozwiązania. Baza problemów musiałaby być dostępna on-line dla jednostek sektora publicznego (np. po zalogowaniu się) i po wstępnej weryfikacji udostępniana na stronach NCBR wraz z dokumentacją konkursową. Aby taka baza mogła zaistnieć konieczne jest jednak **szerokie wypromowanie Projektu e-Pionier (lub jego następcy) w instytucjach publicznych**. Obecnie głównym kanałem komunikacyjnym na temat możliwości zgłaszania

proble mów są wnioskodawcy. Głównie za pośrednictwem wnioskodawców realizowany jest cel szczegółowy Projektu odnoszący się do podnoszenia świadomości na temat roli zaawansowanych kompetencji cyfrowych w rozwiązywaniu konkretnych problemów społeczno-gospodarczych oraz istotności metody PCP przy zamawianiu produktów lub usług przez jednostki publiczne (w samym Projekcie nie zostały jeszcze zrealizowane działania mające na celu rozpowszechnianie informacji). Zostały one przewidziane przez NCBR we wniosku projektowym, choć większość działań informacyjno-promocyjnych skierowana ma być do potencjalnych członków zespołów interdyscyplinarnych. Część z działań promocyjnych ma być jednak ukierunkowana na instytucje publiczne, w szczególności: ogłoszenia w prasie, newsletter czy kampania outdoorowa. Przewidziane są także wydarzenia, które można wykorzystać do podnoszenia świadomości na temat możliwości wykorzystywania Projektu e-Pionier na rzecz poprawy funkcjonowania instytucji publicznych poprzez wdrażanie rozwiązań opartych na ICT (konferencje, wydarzenia promocyjne pod patronatem Ministerstwa Cyfryzacji). Przewidziano także wydarzenia organizowane we współpracy z lokalnymi środowiskami biznesowymi, studenckimi i władzami miast. Możliwymi do wykorzystania kanałami informacyjnymi mogą być miesięcznik "IT w administracji" lub newsletter skierowany do jednostek administracji publicznej.

## 3.2. Ocena I konkursu w Projekcie e-Pionier

### **Pytanie badawcze nr 1. Jakie zmiany należy wprowadzić w kolejnych naborach wniosku i realizacji Projektu, aby Projekt odpowiadał w większym stopniu na zdiagnozowane potrzeby?**

Na podstawie zebranych informacji i przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że Projekt e-Pionier wpisną się w potrzeby grup docelowych. Pierwszy nabór wniosków został raczej pozytywnie oceniony przez jego uczestników (zarówno wnioskodawców jak i recenzentów). Pojawiały się jednak krytyczne uwagi, z których część przedstawiamy w raporcie.

Wnioskodawcy widzą zasadność dwustopniowej oceny wniosków i doceniają możliwość prezentacji przed panelem. Jednak organizacja procesu oceny wymaga wprowadzenia pewnych zmian. Pierwszą kwestią jest informowanie o szczegółowej ocenie wniosku na pierwszym etapie, aby wnioskodawca mógł odnieść się do wszystkich aspektów słabiej ocenionych przez recenzentów podczas lektury wniosku o dofinansowanie. Po drugie, dla części wnioskodawców nie była transparentna procedura przyznawania części punktów podczas tzw. pre-panelu. Recenzenci oceniający wnioski w I konkursie potwierdzają, że etap ten nie jest niezbędny dla prawidłowego procesu oceny. W niektórych przypadkach wyjaśnienia udzielone przez wnioskodawców podczas panelu były na tyle przekonujące, że recenzenci byli skłonni przyznać lepszą ocenę, niż wynikałoby ona z samych zapisów zawartych we wniosku o dofinansowanie. Biorąc pod uwagę, że w opinii ekspertów oceniających wnioski pre-panel nie jest kluczowym elementem oceny, a wśród wnioskodawców budzi wątpliwości co do transparentności procesu oceny, proponowana jest rezygnacja z tego etapu w kolejnym konkursie lub **zmiana proporcji punktów przyznawanych podczas oceny na korzyść panelu. Przy takiej zmianie warto rozważyć udostępnienie wnioskodawcom informacji, jakie elementy wniosku zostały naj słabiej ocenione.** Zapewni to przejrzystość oceny oraz niedyskryminacyjne traktowanie wszystkich podmiotów uczestniczących w konkursie.

Co prawda, ekspertyza "Kryteria wyboru projektów w ramach Działania 3.3. Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014-2020 w kontekście wykluczenia występowania pomocy publicznej" zaleca, by panel miał charakter wyłącznie doprecyzowujący: "Zgodnie z informacjami przedstawionymi przez Centrum, rozmowa z panelem ekspertów służy uszczegółowieniu informacji przedstawionych we wniosku (nie zaś uzupełnieniu go o nowe dane) oraz zapewnieniu, że sposób spełnienia określonych kryteriów pozwala na realizację celów Projektu e-Pionier oraz pozostaje spójny z opisaną przez wnioskodawcę koncepcją". Jednak założenie to można pozostawić w mocy (panel będzie miał za zadanie doprecyzowanie zapisów wniosku, a nie zmiany zapisów we wniosku), zmieniając wagi ocen merytorycznych I stopnia (ocena przed panelem, na podstawie lektury wniosku) i II stopnia (ocena przyznawana podczas panelu).

Obecnie w ramach oceny merytorycznej I stopnia możliwe jest uzyskanie 75 z ogólnej liczby 130 punktów. Przy odwróceniu proporcji (zmianie wagi ocen I i II stopnia) należałoby w ramach tej oceny przyznać 55 punktów, a więc ograniczyć liczbę przyznawanych punktów o 20, zwiększając jednocześnie liczbę punktów możliwych do uzyskania przy ocenie merytorycznej II stopnia. W związku z tym proponowane jest ograniczenie liczby punktów przyznawanych za wiedzę i doświadczenie przy współpracy z instytucjami publicznymi (o 5 punktów), za potencjał techniczny pozwalający na tworzenie rozwiązań opartych o ICT (o 5 punktów) oraz za wiedzę i doświadczenie w pracy w ogólnie rozumianej branży ICT (o 10 punktów). Uzasadnieniem jest to, że nie trzeba

mieć wiedzy i doświadczenia w branży ICT, żeby inkubować ciekawe projekty zawierające element ICT. W szczególności kryterium to może ograniczać szanse na udział w Projekcie instytutów badawczych, mających specjalistyczne dziedzinowe doświadczenie. Tego typu instytucje wykorzystują technologie ICT w sposób narzędziowy. Nie jest też niezbędny potencjał techniczny – ważniejsza jest wiedza merytoryczna niż zasoby techniczne. Z kolei warunek wykazania doświadczenia we współpracy z instytucjami publicznymi może być uznany za utrudniający dostęp wnioskodawcom mającym wystarczający potencjał by realizować cele Projektu, ale niewielką historię współpracy z administracją publiczną.

Dodatkowe punkty przyznawane na panelu można powiązać z wprowadzeniem nowych części wniosku i kryteriów oceny opisanych w poprzednim podpunkcie (szacunek oszczędności – 10 punktów; szacunek zaangażowania społecznego – 10 punktów).

Proponowana zmiana nie wpływa na równe traktowanie wnioskodawców, ponieważ wszyscy są dopuszczani do panelu, bez względu na liczbę otrzymanych punktów. Zapewnione więc zostaną:

- ➔ **Otwartość** – umożliwienie udziału wszystkim potencjalnie zainteresowanym (w szczególności poprzez dopuszczenie do oceny merytorycznej II stopnia wszystkich uczestników konkursu);
- ➔ **Przejrzystość** – poprzez zapewnienie informacji dla wszystkich zainteresowanych (w szczególności poprzez dostarczenie im wiedzy, jakie elementy wniosku zostały słabiej ocenione podczas oceny merytorycznej I stopnia);
- ➔ **Równe i niedyskryminacyjne traktowanie** – zapewnione dzięki temu, że ocena dokonywana jest w oparciu o określone kryteria (w szczególności powinno zostać doprecyzowane, jak oceniana jest liczba deklarowanych MVP oraz liczba listów intencyjnych, podpisanych przez instytucje publiczne)<sup>20</sup>.

Choć dla większości wnioskodawców sama konstrukcja wniosku o dofinansowanie była przyjazna w odbiorze i raczej nie było elementów, których wypełnienie sprawiałoby trudności, to zwrócono uwagę, że przygotowanie wersji angielskiej jest nadmiernym obciążeniem. Sugestia by zrezygnować z tego elementu wynika z konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów przez wnioskodawców (jeżeli korzystają z wyspecjalizowanych usług translatorskich). Tłumaczenie wymaga też dodatkowego czasu, co może wpływać na część merytoryczną wniosku. Co prawda NCBR zastrzega możliwość kierowania wniosków do oceny do zagranicznych ekspertów, jednak jeżeli wiadomo, że skład recenzentów będzie stały, to można zrezygnować z wymogu dostarczania wersji angielskiej (lub ewentualnie prosić o jej uzupełnienie na dalszych etapach oceny, gdyby okazało się, że jednak wnioski będą oceniane przez anglojęzycznych ekspertów).

Ocena zmian, jakich należałoby dokonać w kolejnym naborze wniosków i realizacji Projektu, tak by jego założenia były w większym stopniu adekwatne do zdiagnozowanych potrzeb bazuje m.in. na analizie zachowań wnioskodawców (w tym nieskutecznych), którzy złożyli wnioski do I konkursu, związanych z poszukiwaniem informacji o nim, analizie procedur, regulaminu, kryteriów wyboru projektów, itp., jak również strategii wnioskodawców I konkursu podejmowanych w związku z planowaniem i faktyczną realizacją działań. W tym celu zastosowano technikę Customer Journey Map (CJM) polegającą na połączeniu tradycyjnych technik jakościowych (indywidualnych wywiadów pogłębionych, diad/triad) z obserwacjami zachowań respondentów w sytuacjach kluczowych dla oceny oferowanego mu wsparcia.

Wśród obszarów decyzyjnych wnioskodawców skutkujących ich ostateczną decyzją o przystąpieniu lub rezygnacji z przystąpienia do konkursu w ramach Projektu e-Pionier wyróżniono trzy fazy: (1) fazę poszukiwań, (2) fazę eksploracji i (3) fazę oceny (zob. schemat 2). Każdy z obszarów mających wpływ na ostateczną decyzję był

---

<sup>20</sup> Szerzej na ten temat w odpowiedzi na pytanie badawcze 1.2.2

uwarunkowany konkretnymi czynnikami (determinantami), uruchamiał konkretne postępowanie (działania) oraz prowadził do pewnych konkluzji (wniosków).

W **fazie poszukiwań** istotna była dostępność informacji o konkursie. Wnioskodawcy docierali do nich najczęściej w rezultacie samodzielnie podejmowanych działań, gdzie podstawowym źródłem była strona internetowa NCBR. Rządziej natomiast te informacje trafiały do nich od podmiotów współpracujących (np. o podobnym profilu działalności). Ogólny obraz, jaki wyłania się z wypowiedzi respondentów wskazuje, iż dostępność informacji o konkursie nie tworzyła bariery dla (potencjalnych) wnioskodawców – informacje o konkursie w ramach Projektu e-Pionier były przez nich pozyskiwane na czas i dawały możliwość przygotowania wniosku w wyznaczonym terminie i odpowiedniej jakości. Ewaluator rekomenduje kontynuację działań w dotychczasowej formie i zakresie.

W **fazie eksploracji** na decyzje (potencjalnych) wnioskodawców wpływ miały: konstrukcja wniosku i kryteria wyboru projektów. W przypadku pierwszego z czynników przedmiotem oceny był stopień skomplikowania wniosku, a zwłaszcza konieczność spełnienia mniej typowych (odbiegających od ukształtowanych standardów dla projektów tego rodzaju) i czasochłonnych wymogów. W ocenie wnioskodawców konstrukcja wniosku nie różniła się zasadniczo od wniosków tworzonych na potrzeby innych programów NCBR, za wyjątkiem jednego wymogu, który był odbierany jako uciążliwy w realizacji, a mianowicie konieczności opracowania najistotniejszych jego punktów w angielskiej wersji językowej. Ocena drugiego z czynników – kryteriów wyboru projektów – nie wskazała na występowanie jakichkolwiek kryteriów o trudnym do spełnienia i mogących dyskryminować niektórych potencjalnych wnioskodawców charakterze. Doprecyzowania wymaga jednakże dokumentacja konkursowa w odniesieniu do sposobu oceny niektórych elementów, takich jak: liczba podpisanych listów intencyjnych, liczba oferowanych MVP, które w opinii wnioskodawców są niejasne.

**Faza oceny** objęła analizę szeregu determinant związanych z przyjętymi dla Projektu e-Pionier założeniami: okres realizacji projektu, niezbędne zasoby i kompetencje wnioskodawcy, podejście do identyfikacji problemów, których doświadczają instytucje publiczne, liczbę MVP oraz zasady podziału premii za sukces.

Okres realizacji projektów, określony na maksymalnie 36 miesięcy, daje w przekonaniu wnioskodawców odpowiednio dużo czasu, by wypracować wspólnie z instytucją publiczną odpowiednie rozwiązanie dla zgłoszonego przez nią problemu, nawet stanowiącego duże wyzwanie i złożonego. Dlatego też ewaluator dostrzega potrzebę jego utrzymania.

Ocena zasobów i kompetencji wnioskodawcy była prowadzona pod kątem możliwości spełnienia oczekiwań NCBR w tym zakresie. Te postrzegane były przez wnioskodawców jako dość wysokie, jako że wymagały wykazania się doświadczeniem w branży ICT, doświadczeniem we współpracy z instytucjami publicznymi oraz doświadczeniem w aktywizacji przyszłych przedsiębiorców. Tym niemniej, stawiane wymogi odbierane były pozytywnie, ponieważ w opinii wnioskodawców już na tym etapie mocno selekcjonowały grupę potencjalnych wnioskodawców, pozwalając wyłonić tych, których zasoby i kompetencje są najlepiej dostosowane do przyjętych w Projekcie założeń. W celu możliwości oceny, w jakim stopniu deklarowane zasoby i kompetencje wnioskodawcy są spójne ze skalą działań proponowanych w projekcie, ewaluator proponuje poszerzenie zakresu informacji wymaganych we wniosku o krótki opis zasobów wnioskodawcy od strony sprzętowej i programistycznej oraz wskazanie szacunkowej skali operacji przez niego wykonywanych (lub zakresu przetwarzanych danych).

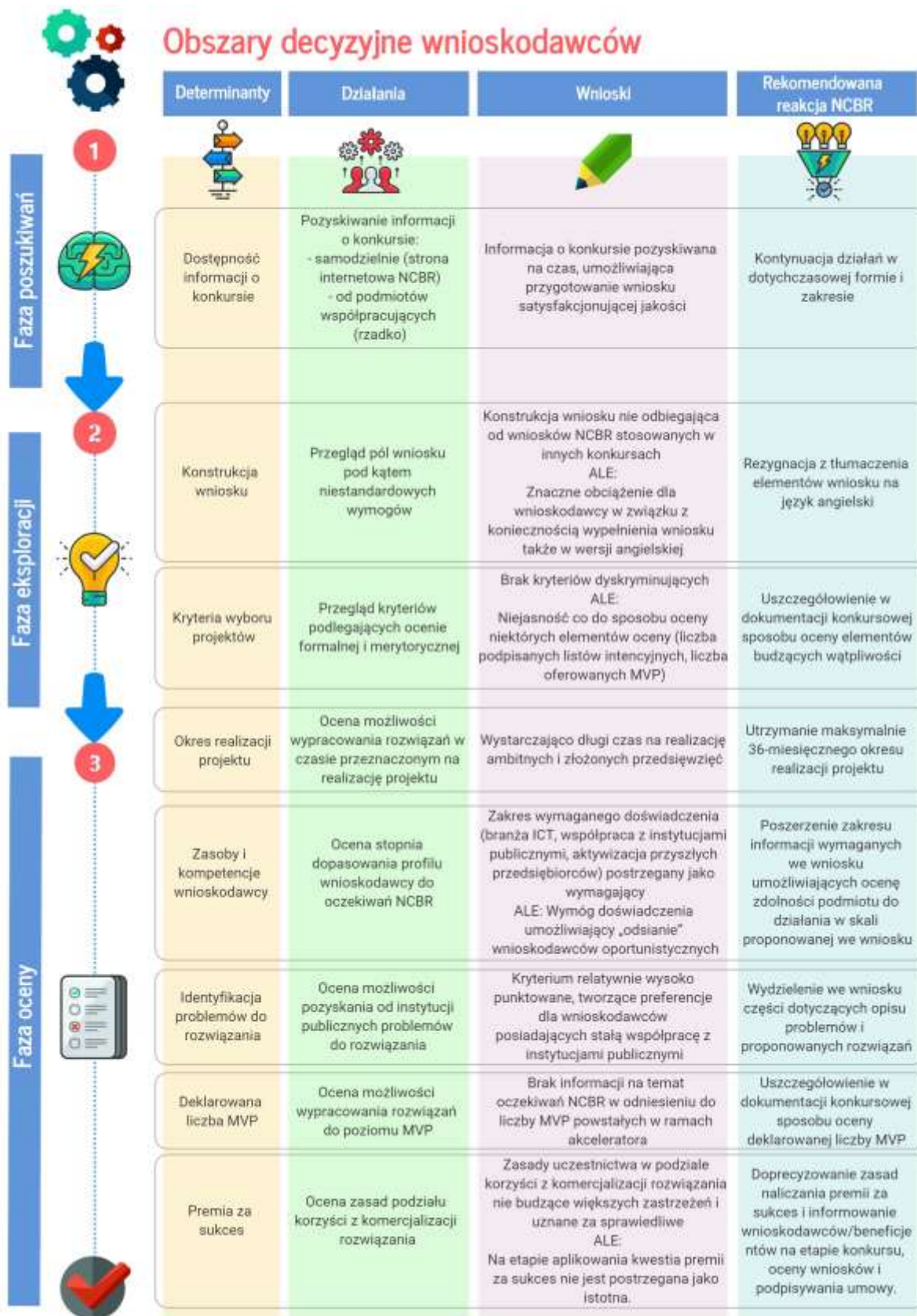
Czynnikiem, który postrzegano za istotny w ocenie i wymagający przyjęcia przez wnioskodawcę odpowiedniej strategii, było podejście do identyfikacji problemów zgłaszanych przez instytucje publiczne. Wnioskodawcy utrzymujący stałą współpracę z instytucjami publicznymi upatrywali na tym polu szansy na istotne wyróżnienie swojego wniosku w konkurencji z innymi wnioskodawcami, mniej doświadczonymi w tym zakresie. Przemawiało za tym przede wszystkim nadanie wysokiej rangi temu czynnikowi wśród kryteriów oceny. Ewaluator proponuje wydzielenie we wniosku części dotyczących opisu problemów i proponowanych rozwiązań w celu weryfikacji,

na ile zgłaszana przez wnioskodawców lista problemów jest wynikiem ich rzetelnego rozpoznania przy współudziale instytucji publicznej, której dotyczy problem zgłaszany do rozwiązania.

Kolejny czynnik, którego istotność i możliwość zaadresowania w odpowiedni sposób, była przedmiotem oceny wnioskodawców na etapie podejmowania decyzji o przystąpieniu do konkursu była ocena możliwości wypracowania rozwiązań do poziomu MVP. Brak informacji w dokumentacji konkursowej na temat oczekiwań NCBR co do liczby powstałych w ramach akceleratora MVP powodował trudności w interpretacji, czy oceniana będzie raczej liczba powstających rozwiązań, czy też ich jakość (podejmowanie ambitnych wyzwań rozwiązania trudniejszych, lecz bardziej złożonych problemów). Dlatego też proponuje się uszczegółowienie w dokumentacji konkursowej sposobu oceny deklarowanej przez wnioskodawców liczby MVP.

Wreszcie, ostatni element decyzyjny wnioskodawców – regulacje odnoszące się do zasad podziału korzyści z komercjalizacji z rozwiązania (premii za sukces), nie rodziły większych wątpliwości ze strony wnioskodawców i zostały uznane za sprawiedliwe dla uczestników partycypujących w potencjalnych zyskach. Należy jednakże podkreślić, że kwestia zasad podziału premii za sukces nie była na etapie składania wniosku uznawana przez wnioskodawców za pierwszorzędną i nie była wówczas wnikliwie analizowana. Potencjalne wątpliwości co do szczegółów interpretacji zapisów mogą pojawiać się na późniejszym etapie zbliżania się do finalnego kształtu przygotowywanego rozwiązania. W związku z powyższym, ewaluator proponuje, by zasady naliczania premii za sukces były doprecyzowywane odpowiednio wcześniej – na etapie konkursu (dokumentacji konkursowej), oceny wniosków (rozmowy panelowej) i/lub podpisywania umowy z beneficjentem.

Schemat 1. Obszary decyzyjne wnioskodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników Customer Journey Map



Przyjęte przez NCBR założenia dla Projektu e-Pionier dawały możliwości odmiennego podejścia do realizacji celów przez wnioskodawców, które zostały przedstawione we wniosku o przyznanie grantu. Obszary strategicznych decyzji wnioskodawców objęły:

- spójność działań z posiadanymi kompetencjami,
- podejście do rekrutacji programistów,
- wsparcie dla zespołów interdyscyplinarnych,
- sposób zapewnienia dyfuzji rozwiązań,
- zapewnienie maksymalizacji szans na wdrożenie MVP,
- wybór problemów do rozwiązania o odpowiednim potencjale,
- zapewnienie wsparcia rozwiązaniom po ustaniu finansowania.

Przyjmowane przez wnioskodawców strategie w zakresie tematycznej specjalizacji akceleratora doprowadziły do oddolnego wyłonienia się obszarów ich specjalizacji. Taki wybór – choć ograniczał zakres definiowanych problemów do rozwiązania w fazie realizacji – zapewniał spójność działań akceleratora z jego kompetencjami i należy ocenić go jako pozytywny dla możliwości osiągnięcia celów Projektu. Ten samoistny mechanizm nie wymaga reakcji ze strony NCBR i ma największy potencjał łączenia kompetencji strony podażowej (akceleratorów i zespołów interdyscyplinarnych) i potrzeb strony popytowej (instytucji publicznych zgłaszających problemy do rozwiązania).

Wobec trudności z pozyskaniem programistów na rynku pracy, dominującym podejściem strategicznym do ich planowanej rekrutacji była koncentracja na osobach mniej doświadczonych, w tym głównie studentach. W ślad za tym idzie konieczność zbliżenia do szkół wyższych i pozyskania w nich strategicznych partnerów dla realizacji projektu. Oparcie się w głównej mierze na osobach o niewielkim doświadczeniu rodzi ryzyko uzyskania MVP o niższej jakości. Może temu przeciwdziałać aktywna rola akceleratorów wykorzystujących start-upowe instrumenty aktywizacji i rozwoju kompetencji, takie jak: bootcamp (intensywne szkolenie z udziałem mentora), czy pitch deck (szkolenie z zakresu umiejętności prezentacji założeń przedsięwzięcia przed inwestorem). Należy podkreślić, że trudności z rekrutacją programistów na rynku mają charakter obiektywny i nie sposób nimi skutecznie sterować. Możliwym podejściem NCBR do minimalizacji związanego z nimi ryzyka jest wnikliwe rozpoznanie na etapie oceny wniosków o przyznanie grantu zdolności akceleratorów do pozyskania potencjalnych uczestników projektu – programistów (w tym dostępu do społeczności akademickiej) oraz ich kompetencji i doświadczenia w stosowaniu wspomnianych instrumentów aktywizacji i rozwoju kompetencji w zakresie niezbędnym dla sukcesu planowanych przedsięwzięć.

Wsparcie ze strony akceleratora ma także obejmować szeroki zakres mentoringu dla zespołów interdyscyplinarnych celem uzupełnienia brakujących kompetencji obejmujący weryfikację założeń dla proponowanych rozwiązań, zabezpieczenie praw własności intelektualnej oraz komercjalizację powstałych produktów. W efekcie można oczekiwać większej racjonalizacji działań (dzięki eliminacji projektów o niższej jakości już na wczesnym etapie) oraz poprawy potencjału komercyjnego wypracowanych rozwiązań. Zwiększeniu możliwości komercjalizacji wypracowanych rozwiązań ma sprzyjać także pozyskiwanie inwestorów na wczesnym etapie realizacji przedsięwzięcia. Dogłębna ocena kompetencji i doświadczenia akceleratorów w powyżej wskazanych obszarach na etapie oceny wniosków o przyznanie grantu powinna być istotnym elementem wyboru projektów przez NCBR, a w efekcie – maksymalizować możliwość osiągnięcia przez akceleratory deklarowanych do osiągnięcia celów (w trakcie realizacji ich projektów) i późniejszej komercjalizacji rozwiązań (po zakończeniu projektów).

Akceleratory zakładają nadanie priorytetu realizacji projektów skalowalnych, które można – dokonując stosunkowo niewielkich modyfikacji – zaoferować nowym grupom odbiorców. Takie podejście będzie prowadzić

do szybszej dyfuzji wypracowanych rozwiązań i korzystnie wpływać na osiągnięcie celu ogólnego Projektu e-Pionier, zatem warto je wzmocnić. Włączenie do wniosku o przyznanie grantu kwestii przewidywanej liczby użytkowników danego rozwiązania wyraźnie wskaże intencje NCBR związane z tworzeniem rozwiązań mających potencjał trafiania w potrzeby możliwie szerokiej grupy użytkowników.

Akceleratorzy dostrzegają prawdopodobieństwo wystąpienia trudności w wyborze odpowiednich problemów (o odpowiednim potencjale, jednakże nie przekraczającym ram czasowych przewidzianych dla Projektu i możliwości zespołów interdyscyplinarnych), wobec czego kluczową kwestią staje się możliwość zasilania akceleratorów nowymi problemami, których rozwiązania oczekują instytucje publiczne. Przyjętym przez akceleratorów podejściem jest stałe poszukiwanie nowych problemów do rozwiązania, co wymaga pozostawania w stałym, bliskim kontakcie z instytucjami publicznymi i czerpanie od nich wiedzy o problemach (nowych lub zmieniających się). Pomimo proaktywnego podejścia akceleratorów do tej kwestii, ich możliwości są w tym względzie ograniczone. NCBR mógłby dodatkowo wspierać ich starania poprzez stworzenie i rozpropagowanie wśród instytucji publicznych centralnej bazy on-line problemów społeczno-gospodarczych, które te instytucje mogłyby zgłaszać i które mogłyby stać się przedmiotem zainteresowania akceleratorów.

Wreszcie, jedną z istotnych ról przypisanych akceleratorom jest poszukiwanie finansowania dla dalszego rozwoju MVP po ustaniu finansowania z środków Projektu e-Pionier. Wnioskodawcy przewidują oparcie się głównie na sprawdzonych schematach poszukiwania inwestorów (np. współpraca z instytucjami venture capital, pitching, speed dating). Podążanie „przetartym szlakiem” będzie zwiększać możliwości komercjalizacji wypracowanych rozwiązań. NCBR ma możliwość wspierania działań na etapie porealizacyjnym (po stworzeniu prototypu) poprzez propagowanie Projektu e-Pionier wśród podmiotów zapewniających finansowanie dla przedsięwzięć start-upowych.

Schemat 3. Strategie realizacji celów przez wnioskodawców

## Strategie realizacji celów przez wnioskodawców

Obszary strategicznych decyzji	Spójność działań z kompetencjami wnioskodawcy	Rekrutacja programistów	Wsparcie dla zespołów interdyscyplinarnych	Sposoby zapewnienia dyfuzji rozwiązań	Maksymalizacja szans na wdrożenie MVP	Wybór problemu do rozwiązania o odpowiednim potencjale	Zapewnienie wsparcia rozwiązaniom po ustaniu finansowania
<b>Zastosowane podejście strategiczne wnioskodawcy</b>	Koncentracja tematyczna - przykładowo: - smart city - cyber security - blockchain	Koncentracja na rekrutacji osób mniej doświadczonych (głównie studentów) z wykorzystaniem start-upowych instrumentów aktywizacji, takich jak: - bootcamp (intensywne szkolenie z udziałem mentora), - pitch deck (szkolenie z zakresu umiejętności prezentacji założeń przedsięwzięcia przed inwestorem)	Szeroki zakres mentoringu dla zespołów interdyscyplinarnych celem uzupełnienia brakujących kompetencji obejmujący: - weryfikację założeń, - zabezpieczenie praw własności intelektualnej, - komercjalizację	Priorytet dla rozwiązań skalowanych	Pozyskiwanie inwestorów na wczesnym etapie realizacji przedsięwzięcia	Stałe poszukiwanie nowych problemów zgłaszanych przez instytucje publiczne	Bazowanie głównie na sprawdzonych przez wnioskodawcę schematach poszukiwania inwestorów (np. współpraca z VC, pitching, speed dating)
<b>Konsekwencje dla realizacji projektu e-Pionier</b>	Oddolne wyłanianie się obszarów specjalizacji akceleratorów	Ryzyko uzyskania MVP o niższej jakości	- Racjonalizacja działań w ramach projektu dzięki ocenie potencjału komercyjnego rozwiązań na wczesnym etapie - Podniesienie potencjału komercyjnego wypracowanych rozwiązań	Większe możliwości dyfuzji rozwiązań i oferowania ich innym grupom odbiorców	Zwiększenie możliwości komercjalizacji wypracowanych rozwiązań	Możliwość zaadresowania nowych, wyłaniających się problemów	Zwiększenie możliwości komercjalizacji wypracowanych rozwiązań
<b>Rekomendowana reakcja NCBR</b>	Brak konieczności działań	Wnikliwe rozpoznanie na etapie oceny wniosków o przyznanie grantu kompetencji i doświadczenia akceleratorów oraz ich zdolności do pozyskania uczestników projektu	Dogłębna ocena na etapie oceny wniosków o przyznanie grantu kompetencji i doświadczenia akceleratorów w obszarach wsparcia zespołów interdyscyplinarnych	Włączenie do wniosku o przyznanie grantu szacowanej liczby użytkowników danego rozwiązania	Wspieranie działań podejmowanych przez akceleratorzy na etapie porealizacyjnym (po stworzeniu prototypu) poprzez propagowanie Projektu e-Pionier wśród podmiotów zapewniających finansowanie dla przedsięwzięć start-up'owych	Inicjacja i administrowanie bazą problemów społeczno-gospodarczych oraz popularyzacja informacji o niej poprzez dostępne kanały informacyjne (strona internetowa, newsletter itd.)	Wspieranie działań podejmowanych przez akceleratorzy na etapie porealizacyjnym (po stworzeniu prototypu) poprzez propagowanie Projektu e-Pionier wśród podmiotów zapewniających finansowanie dla przedsięwzięć start-up'owych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników Customer Journey Map

### 3.3. Ocena użyteczności wsparcia oferowanego w I konkursie

**Pytanie badawcze nr 1.1. Na ile użyteczne byłoby przeformułowanie założeń Projektu, tak aby wykorzystać formułę klasycznych zamówień przedkonkurencyjnych (PCP) polegających na udzielaniu dofinansowania dla instytucji publicznych celem wypracowania rozwiązania w ramach np. partnerstwa innowacyjnego?**

Sama idea PCP została oceniona pozytywnie. Elementem poddanym ocenie ewaluatora była kwestia przeformułowania założeń Projektu w kierunku formuły klasycznych zamówień przedkomercyjnych, rozumianych jako udzielanie dofinansowania dla instytucji publicznych celem wypracowania rozwiązania w ramach np. partnerstwa innowacyjnego. Wątek ten był również tematem rozmów z przedstawicielami akceleratorów, instytucji publicznych i członków zespołów interdyscyplinarnych.

Głównym argumentem przemawiającym na korzyść utrzymania dotychczasowej formuły jest istotna rola akceleratora w procesie definiowania problemów/potrzeb instytucji publicznych. Można zauważyć, że akceleratory pełniły tu rolę promotora po pierwsze samej idei Projektu, ale również problemów, jakie mogą być przedmiotem działań w jego ramach. Doświadczenia wnioskodawców wskazują na to, że instytucje nie wiedziały o Projekcie e-Pionier i możliwości rozwiązania ich potrzeb w jego ramach. Działania akceleratorów wymagały więc informowania o Projekcie, ale również naświetlania mechanizmu PCP. Rezygnacja z formuły uczestnictwa akceleratorów wymaga więc znacznie szerszej zakrojonych działań informacyjno-promocyjnych po stronie NCBR. Warto wspomnieć, że nawet przy zachowaniu obecnej formuły wnioskodawcy zwracali uwagę, że wsparciem byłoby dla nich, gdyby instytucje publiczne wcześniej wiedziały od NCBR, że taki Projekt jest prowadzony, co podnosiłoby zaufanie względem zgłaszającego się do nich akceleratora. Sama rola informacyjna, choć ważna, nie była kluczowa. Główną wartość zaangażowania akceleratorów dostrzegamy w definiowaniu wspólnie z instytucją jej problemów. Element ten ważny był w dwóch aspektach. Po pierwsze część instytucji potrzebowała wsparcia w określeniu, jakie ma potrzeby. Wsparciem były tu pomysły, które prezentował wnioskodawca na podstawie analizy sytuacji danej jednostki, bądź bazując na pomysłach zgłoszonych już przez inne instytucje. Po drugie akcelerator pełni funkcję filtra, a więc jest w stanie wyodrębnić problemy, które klasyfikują się do rozwiązania w ramach Projektu, od tych, które nie są unikatowe, posiadają już rozwiązania w Polsce lub na świecie. Można przypuszczać, że na obecnym etapie bez uczestnictwa akceleratorów wiele instytucji nie zdefiniowałoby problemów do rozwiązania i nie wzięłoby udziału w Projekcie, nawet przy rozbudowanej kampanii informacyjno-promocyjnej ze strony NCBR. Projekt pełniąc funkcję promującą zamówienia przedkomercyjne, rolę zaawansowanych kompetencji cyfrowych w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych oraz ideę innowacyjnego sektora publicznego, buduje możliwość na przyszłość by instytucje publiczne działały w tym zakresie bez pośrednictwa akceleratora.

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, odmiennie wygląda sytuacja w instytucjach większych, posiadających rozbudowane zaplecze (przede wszystkim dotyczy to instytucji na poziomie centralnym).

Jednostki te posiadają zespoły, które zarówno są w stanie same zidentyfikować jak i opracować rozwiązania dla istniejących problemów, co więcej – często już takie operacje prowadzą i nie są otwarte na zmianę przyjętego planu działań. Kolejną przeszkodą jest dla nich możliwość oddelegowania pracowników z zespołów IT do tego typu dodatkowych zadań. Pomimo, że dysponują większym zapleczem osobowym ich obciążenie jest na tyle duże, a korzyści płynące z udziału w Projekcie wydają się dla nich na tyle małe, że nie przewidują możliwości „oderwania” ich od bieżących zadań. Głównym argumentem zgłaszanym jednak przeciwko ich zaangażowaniu w Projekt jest kwestia dopuszczenia prywatnej firmy (akceleratora) oraz programistów zewnętrznych do danych wrażliwych będących w posiadaniu jednostki i systemów informatycznych, którymi się posługują. Kwestia ta dotyczy jedynie części instytucji, które własnymi zasobami będą rozwiązywać zidentyfikowane problemy społeczno-gospodarcze. Nawet przy przeformułowaniu założeń Projektu w kierunku klasycznych zamówień przedkomercyjnych nie skorzystałyby one z takiej możliwości, mając własne zasoby pracowników, niechętnie będą tworzeniu zespołów interdyscyplinarnych z osób zewnętrznych. Ograniczenie się zaś do zespołów tworzonych z własnych pracowników przeczyć będzie idei udziału w projekcie jako kroku do założenia własnego biznesu. Niska użyteczność Projektu dla określonego rodzaju jednostek prowadzi do rekomendacji przeformułowania założeń Projektu poprzez skierowanie działań akceleratorów do zawężonej grupy, ze względu na typ instytucji, o czym piszemy w dalszej części raportu (w odpowiedzi na pytanie badawcze nr 1.1.).

Ważnym głosem jest tu również opinia członków zespołów interdyscyplinarnych. Wskazywali oni, iż współpraca z instytucją publiczną kojarzy im się przede wszystkim z dużym obciążeniem biurokratycznym, małą decyzyjnością, źle zarządzanymi środkami finansowymi, niską płacą i słabym zapleczem merytorycznym. Akcelerator rysuje im się jako pośrednik i tłumacz w kontaktach z instytucją, który przyjmuje na siebie zadania administracyjne, a więc niechcianą przez nich biurokrację. Do tego nadzór akceleratora nad realizowanymi projektami zapobiega w oczach programistów niskiej decyzyjności po stronie instytucji publicznej. Członkowie zespołów interdyscyplinarnych uważają również, że to dzięki akceleratorowi mogą w ogóle wejść we współpracę z jednostką publiczną, która nie chciałaby rozmawiać z grupą programistów, którzy zgłosiliby się niej z pomysłem nie reprezentowani przez tego typu instytucję. Oprócz wsparcia administracyjno-organizacyjnego akcelerator zapewnia również mentoring, możliwość korzystania z wiedzy bardziej zaawansowanych specjalistów oraz szkolenia. Te opinie sprawiają, iż członkowie zespołów interdyscyplinarnych chętniej weszliby we współpracę z akceleratorem niż bezpośrednio z instytucją publiczną. Opinia (potencjalnych) członków zespołów interdyscyplinarnych jest ważnym głosem dla decyzji o zmianie założeń Projektu w omawianym zakresie. Są oni grupą, której udział w Projekcie jest niezbędny, a opisane podejście wyraźnie wskazuje na znaczenie, jakie ma dla nich występowanie akceleratorów w Projekcie.

Wskazane powyżej powody sprawiają, iż ostatecznie Wykonawca rekomenduje by nie przeformułowywać założeń Projektu w kierunku formuły klasycznych zamówień przedkomercyjnych (PCP), a pozostawić ją w obecnym kształcie uwzględniającym udział akceleratorów.

**Pytanie badawcze nr 1.1. Jakich przekształceń wymagałyby założenia Projektu i na ile byłoby to uzasadnione?**

Jak wspomniano powyżej, założenia Projektu nie trafiają w potrzeby dużych, dobrze zorganizowanych, posiadających bogate zaplecze instytucji publicznych, które, w swojej opinii, same mogą zidentyfikować problemy społeczno-gospodarcze i opracować dla nich rozwiązania oraz są niechętnie udostępnianiu podmiotom zewnętrznym danych i systemów będących w ich posiadaniu. Na podstawie zebranych danych można przyjąć, iż kwestia ta dotyczy przede wszystkim instytucji na szczeblu centralnym. Proponowanym rozwiązaniem jest ograniczenie typu jednostek, do których Projekt jest kierowany poprzez wykluczenie instytucji publicznych szczebla centralnego. Oprócz wyłączenia z Projektu instytucji, dla których wsparcie nie jest użyteczne, dodatkowo ograniczenie takie miałyby na celu wyeliminowanie listów intencyjnych, które nie będą skutkować rzeczywistą współpracą ze względu na brak trafności tego wsparcia dla tychże instytucji.

Drugim, ważniejszym elementem jest kwestia dopuszczenia do zespołów interdyscyplinarnych osób prowadzących działalność gospodarczą. Z problemem tym zderzają się zarówno akceleratorzy jak i same zespoły, które są włączone w rekrutację członków. Specyfika zawodu programisty sprawia, iż znacząca ich część stosunkowo szybko zakłada działalność gospodarczą i pracuje z pozycji tzw. freelancera. Ograniczenie w zakresie włączania tych osób do zespołów znacząco utrudnia pozyskanie osób zdolnych, a także doświadczonych, co dla rozwiązywania nierzadko skomplikowanych problemów jest konieczne. Więcej na ten temat zawarto w odpowiedzi na pytania poniższe.

**Pytanie badawcze nr 1.2.1. Na ile użyteczne byłoby zostanie przy obecnych założeniach i dokonanie modyfikacji w zakresie dopuszczenia możliwości udziału programistów prowadzących już działalność gospodarczą (a nie jak do tej pory – osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej)?**

Dokumentacja pierwszego konkursu Projektu e-Pionier w części *Katalog kosztów kwalifikowanych* kwestię zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych podejmowała już w pierwszym punkcie. Zgodnie z nią:

*„... kwalifikowane są koszty wynagrodzeń (...):*

- 1. osób prowadzących prace rozwojowe celem wytworzenia MVP (ostatecznych odbiorców wsparcia – programistów oraz innych członków zespołów interdyscyplinarnych).*

*Wynagrodzenia osób prowadzących prace rozwojowe celem wytworzenia MVP mogą być kwalifikowane wyłącznie w formie umów cywilnoprawnych” [podkreślenie własne]*

Tym samym uznano, że nie będą kwalifikowalne koszty wynagrodzeń członków zespołów interdyscyplinarnych zatrudnionych na innej podstawie, czyli np. umów z podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą. Zapis ten spowodował, że z prac w zespołach wykluczeni zostali programiści (oraz inne osoby), które prowadzą działalność gospodarczą, w tym tzw. samozatrudnieni.

Wyżej wskazany zapis wynika z Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 lutego 2015 r. w sprawie warunków i trybu udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis za pośrednictwem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Zgodnie z Par.2 pkt. 2. pomoc de minimis jest

udzielana za pośrednictwem Centrum na wsparcie komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz innych form ich transferu do gospodarki, natomiast nie ma możliwości udzielenia jej przy prowadzeniu prac rozwojowych, czyli takich, jakie prowadzone są w Projekcie e-Pionier. Co prawda, umowy o powierzenie grantu zawierane z beneficjentami dopuszczają udzielanie pomocy *de minimis* dla członków zespołów interdyscyplinarnych, jednak w związku z ww. zapisami Rozporządzenia nie są one możliwe do zastosowania. Ewaluatorzy analizowali więc zasadność zmiany zapisów Rozporządzenia w kwestii rozszerzenia możliwości udzielania pomocy *de minimis* przy prowadzeniu prac rozwojowych.

Zgodnie z opiniami przedstawicieli NCBR jednym z założeń Projektu e-Pionier było stworzenie zdolnym programistom możliwości pracy „poza korporacjami” przy ciekawych projektach. Przeprowadzone prace badawcze pokazują, że zapis ograniczający możliwość zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych jedynie do formy umów cywilno-prawnych wzbudził wiele kontrowersji. Co więcej, w przeciwieństwie do większości innych tematów poruszanych w trakcie wywiadów, zastrzeżenia co do tego zapisu wyrażane były zarówno przez przedstawicieli podmiotów, których wnioski odrzucono, jak i tych, które otrzymały dotację.

Rozmówcy wskazywali, że powszechną tendencją w branży informatycznej (podobnie jak w wielu innych dziedzinach) jest to, że programiści pracują równolegle w kilku firmach w niepełnym wymiarze. Wówczas utrudnione jest – a praktycznie niemożliwe – zawieranie kilku umów cywilno-prawnych, z czego każda przy częściowym zaangażowaniu. W związku z tym programiści coraz częściej zakładają własną działalność gospodarczą, często jednoosobową. Wskazuje się także, że praca programistów ma charakter coraz bardziej projektowy.

Wskazuje się, że specyfika pracy programisty polega na tym, że jeżeli pracownik chce się stale rozwijać, musi szukać nowych projektów. Stąd programiści niechętnie ograniczają się do jednego stałego miejsca zatrudnienia, a raczej szukają nowych wyzwań. Rozmówcy wskazywali, że praca programisty ma to do siebie, że zaangażowanie w jednym projekcie w przypadku osoby, która chce się rozwijać w tym zawodzie, jest wyjątkowo trudne. W związku z tym szuka się dodatkowych projektów po to, żeby móc rozwijać się w innych kierunkach. Stąd na rynku wzrasta liczba freelancerów, którzy równolegle prowadzą kilka projektów dla kilku instytucji i wystawiają dla nich faktury. Zdaniem jednego z rozmówców pozostali to osoby, które pracują na umowach o pracę, ponieważ cenią sobie zabezpieczenie socjalne.

Co więcej, pojawiały się opinie, że wśród najlepszych programistów większość stanowią osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, zaś ci, którzy działalności nie prowadzą i np. pracują na umowy zlecenia, nie należą do grona zdolnych pracowników lub po prostu mają bardzo małe doświadczenie (są to np. studenci lub świeży absolwenci). Wobec tego wykluczenie tej grupy spowoduje istotne obniżenie kompetencji zespołów interdyscyplinarnych. Dla wnioskodawców dotychczasowe ograniczenie jest niepotrzebną barierą, która zmusza ich do szukania sposobów ominięcia przepisu. Spotyka się to z dużym niezrozumieniem ze strony świata biznesu. Zdecydowanie bardziej od formy zatrudniania, istotne są kompetencje programistów i to, czy będą w stanie pomóc w pracach zespołów interdyscyplinarnych.

Ewaluatorzy zgadzają się, że powinno nastąpić dopuszczenie możliwości udziału w zespołach programistów, którzy prowadzą własną działalność. Z punktu widzenia celów Projektu ważne jest, by do zespołów interdyscyplinarnych angażowani byli tacy programiści, którzy będą najbardziej efektywni i będą w stanie wypracować takie rozwiązania, które odpowiedzą na potrzeby instytucji

publicznych. Z drugiej jednak strony nie powinno się wykluczać pozostałych form zatrudnienia. Pamiętając o innych założeniach Projektu podzieleny bowiem pogląd, że wsparcie w ramach Projektu e-Pionier powinno pozwolić angażować także tych najmłodszych i najmniej doświadczonych programistów, a np. studenci rzadko prowadzą działalność gospodarczą. Sugeruje się więc zastosowanie maksymalnie szerokiego wachlarza możliwych form umów z członkami zespołów interdyscyplinarnych, przy zachowaniu zasad konkurencyjności przy ich rekrutacji i wyborze. Pozwoli to na zatrudnianie zarówno programistów, dla których udział w zespołach byłby de facto pierwszą pracą (np. studentów), jak i tych bardziej doświadczonych, niezależnie od formy ich zatrudnienia. Należy zaznaczyć, że rekomendacja ta nie wywoła efektu deadweight, gdyż na rynku w zasadzie nie ma programistów niemających zatrudnienia. Pozwoli jednak na zaangażowanie do pracy na rzecz sektora publicznego najbardziej efektywnych i uzdolnionych.

**Rekomendujemy więc zmianę zapisów Rozporządzenia** Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 lutego 2015 r. *w sprawie warunków i trybu udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis za pośrednictwem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju* i umożliwienie udzielania pomocy de minimis przy prowadzeniu prac rozwojowych. W następnej kolejności zmienione powinny zostać zapisy dokumentacji konkursowej w części *Katalog kosztów kwalifikowanych* i dopuszczenie możliwości zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych w oparciu o formy inne niż umowy cywilnoprawne.

**Pytanie badawcze nr 1.2.2. Na ile użyteczne byłoby zostanie przy obecnych założeniach i dokonanie modyfikacji w zakresie regulaminu konkursu, w szczególności dotyczących I i II oceny merytorycznej, zastosowanych kryteriów w ramach ww. etapów, oraz oceny wniosku (z/bez udziału wnioskodawcy)?**

Realizacja pierwszego etapu badania ewaluacyjnego skupiała się w dużej mierze na ocenie regulaminu pierwszego konkursu przeprowadzonego w ramach Projektu e-Pionier. Ocena została oparta przede wszystkim na opiniach i doświadczeniach wnioskodawców, aplikujących w badanym konkursie, które zostały skonfrontowane z wiedzą i doświadczeniami ewaluatorów. Należy w tym miejscu podkreślić, że zebrane opinie pokazują ambiwalentny stosunek ze strony wnioskodawców. Na ocenę wyrażaną przez poszczególnych respondentów decydujący wpływ mają przede wszystkim dalsze losy składanych przez nich wniosków. Co do zasady podmioty, których wnioski nie otrzymały finansowania oceniają regulamin konkursu zdecydowanie gorzej niż ci, którzy dofinansowanie otrzymali. W związku z tym, ewaluatorzy z dużą ostrożnością podchodzą do wyrażanych opinii, gdyż przy bardzo ograniczonej próbie, jednostkowe oceny respondentów mogłyby istotnie wpłynąć na ewaluację całego Projektu.

Większość zapisów regulaminu konkursu nie budziła istotnych zastrzeżeń ze strony wnioskodawców. Wielu z nich ma wcześniejsze doświadczenia przy aplikowaniu o dotacje, więc jest przyzwyczajona do standardowych wymagań i oczekiwań ze strony instytucji zaangażowanej we wdrażanie danego programu. Poza nielicznymi wyjątkami nie pojawiały się opinie na temat zbytniego sformalizowania wniosku, trudności pojawiających się przy jego wypełnianiu, barier związanych z pracą w generatorze, ze stosowanym słownictwem, trudnym językiem itd. Również czas przeznaczony na składanie wniosków liczony od dnia ogłoszenia konkursu był oceniany raczej pozytywnie, choć w kilku przypadkach trudnością



było pozyskanie listów intencyjnych od instytucji publicznych. Opinie te są zbieżne z wnioskami ewaluatorów, którzy nie widzą barier wynikających z zapisów dokumentacji konkursowej.

W kwestii listów intencyjnych, częściej wskazywano na niejasności związane z wymogiem dołączenia do wniosków tego typu listów. Nie było zrozumiałe, co musi się w nich znaleźć, ani jaka powinna być liczba zaangażowanych instytucji. Niektórzy badani wnioskodawcy przyznali, że nie mieli pewności, czy otrzymanie maksymalnej liczby punktów w wybranych kryteriach będzie uzależnione od ilości podpisanych listów intencyjnych, stąd dążyli do zdobycia jak największej ich liczby, choć inni poprzestawali na jednym. Również niejasne było, czy uzyskana liczba punktów zależeć będzie od liczby MVP oferowanych przez akcelerator. W ocenie ewaluatorów te **dwie kwestie są faktycznie niejasne i wymagają uszczegółowienia w kolejnym konkursie.**

Sporo kontrowersji wyrażanych przez niemal wszystkich wnioskodawców, których wnioski nie otrzymały dofinansowania wzbudziła procedura oceny merytorycznej II stopnia, czyli prezentacji wniosku przed panelem ekspertów. Wszyscy wnioskodawcy uznali, że taki tryb oceny zawarty w regulaminie jest uzasadniony i potrzebny, z czym w pełni zgadzają się ewaluatorzy. Projekty są bowiem często innowacyjne i wieloetapowe, a tym samym relatywnie skomplikowane, co sprawia, że trudno je opisać w ograniczonej liczbie znaków generatorze. Wystąpienie przed ekspertami w założeniu stwarza możliwość wyjaśnienia wszelkich wątpliwości, odpowiedzi na pytania, a także wykazania, że cele projektu są faktycznie osiągalne. Co więcej, eksperci oceniający wnioski mogą zweryfikować, czy wnioskodawca jest w stanie (tzn. ma odpowiednie doświadczenie oraz dysponuje odpowiednimi zasobami) efektywnie zrealizować tak trudne projekty. Minimalizuje się więc ryzyko sytuacji, w której wniosek został opracowany przez zewnętrzną firmę, a sam podmiot aplikujący ma ograniczoną wiedzę na jego temat. Założenie, zgodnie z którym w ramach oceny merytorycznej przewidziano prezentację przed ekspertami, oceniane jest zdecydowanie pozytywnie.

Wątpliwości wśród wnioskodawców jednak wzbudzał sam przebieg rozmowy, choć jak należy podkreślić, negatywne opinie pojawiały się przede wszystkim wśród podmiotów, których wnioski odrzucono, zaś wśród wnioskodawców skutecznych przeważały opinie pozytywne. Wskazywano przede wszystkim na zadawanie pytań i poruszanie w trakcie rozmów wątków, które nie dotyczyły projektów. Dwóch rozmówców wskazało, że zadano im pytanie o definicje start-upów, co z jednej strony w niewielkim stopniu wiązało się z samym projektem, z drugiej wywoływało irytację po stronie wnioskodawców. Niektórzy zwracali również uwagę na protekcyjną zachowanie ze strony ekspertów.

Najwięcej negatywnych opinii budził jednak nie sposób rozmowy, lecz zakres poruszanych zagadnień i zadawanych pytań. Wnioskodawcy spodziewali się, że prezentacja będzie okazją do przedstawienia swojego pomysłu 'na żywo' i możliwości przekonania ekspertów do swoich pomysłów. Dodatkowo będzie okazją do wyjaśnienia ekspertom kwestii, które na podstawie wniosku były niezrozumiałe bądź wymagały pogłębienia.

Tym niemniej należy podkreślić, że część wnioskodawców, przeważnie tych, którzy otrzymali granty, nie miała zastrzeżeń do zakresu oraz przebiegu rozmowy. Podsumowując należy więc stwierdzić, że prezentacja w opinii wnioskodawców ma sens i jest potrzebna, należy jednak zmodyfikować jej przebieg.

Ewaluatorzy zgadzają się, że zakres i przebieg rozmowy może wzbudzać kontrowersje, w szczególności wśród wnioskodawców, których projekty nie otrzymały ostatecznie grantu. I choć większość głosów

krytycznych pojawiała się ze strony podmiotów, które nie otrzymały ostatecznie dofinansowania, to ich skala oraz to, że opinie potwierdzali niektórzy późniejsi beneficjenci, świadczy o tym, że proces ten w pierwszym konkursie nie został przeprowadzony optymalnie. Należy wobec tego uczulić ekspertów, żeby traktowali wnioskodawców w sposób bardziej partnerski, unikali protekcyjnego tonu, nie poruszali kwestii, które mogą sprawić, że wnioskodawcy będą się czuli lekceważeni. Warto też rozważyć przekazywanie wcześniej wnioskodawcom listy zagadnień, które będą omawiane w trakcie rozmowy.

Kolejny obszar poddany ewaluacji to zastosowane kryteria oceny projektów. Zostały one określone w dokumentacji konkursowej w *Przewodniku po kryteriach wyboru projektów*. Podzielone je na dwie główne części: kryteria oceny formalnej oraz oceny merytorycznej, a ponadto rozmowy z panelem ekspertów były oceniane w oparciu o kryteria znajdujące się na karcie oceny merytorycznej II stopnia. Pierwsze z nich są powszechnie stosowane w konkursach dotacyjnych i w związku z tym nie budzą wątpliwości ani wśród ewaluatorów, ani wśród samych wnioskodawców. Dotyczy to także wysokości wkładu własnego wynoszącego minimum 20%, co zostało ocenione jako właściwy i uzasadniony poziom.

Jeśli chodzi o kryteria merytoryczne to ich ocena jest bardziej zróżnicowana. I znowu należy zastrzec, że opinie na ten temat wśród tych, którzy otrzymali grant są zdecydowanie lepsze niż wśród przedstawicieli podmiotów, którzy dofinansowania nie dostali. Istotne jest jednak to, że poszczególne kryteria nie zostały źle ocenione. Wnioskodawcy widzą zasadność dla kryteriów związanych z doświadczeniem podmiotów, ich zasobami, jak również tych, które dotyczą bezpośrednio projektów – samej idei, zakresu problemów, które mają rozwiązać, wizji akceleratora, zespołu projektowego, katalogu kosztów kwalifikowanych itp. Wątpliwości pojawiały się jednak po lekturze kart oceny, które wnioskodawcy otrzymali. Większość spośród tych, których wnioski nie otrzymały grantu, miała duże wątpliwości dlaczego nie uzyskali wyższej oceny.

W opinii ewaluatorów system kryteriów jest odpowiedni i umożliwia rzetelną ocenę składanych wniosków. W tym zakresie dokumentacja Projektu e-Pionier nie wymaga w naszej opinii modyfikacji. Warto jedynie położyć większy nacisk na takie opisy uzasadnień oceny, by wnioskodawcy nie mieli wątpliwości, czemu otrzymali daną liczbę punktów. W szczególności ma to znaczenie w przypadkach, w których ocena merytoryczna I stopnia istotnie różni się od oceny II stopnia. Wówczas ważne jest, by wnioskodawcy mieli jasność, skąd wynikają te różnice (np. w niewystarczający sposób opisali daną kwestię we wniosku, za co otrzymali niewiele punktów, jednak w trakcie panelu z ekspertami rozwiali wątpliwości, co skutkowało poprawą oceny).

**Pytanie badawcze nr 1.2.3. Na ile użyteczne byłoby zostanie przy obecnych założeniach i dokonanie modyfikacji w zakresie kosztów kwalifikowalnych, w tym w szczególności: czy w kat. W dla zespołów interdyscyplinarnych zasadne jest dopuszczenie również umowy o pracę?**

Poza opisaną wcześniej rekomendacją mówiącą o dopuszczeniu możliwości zatrudniania programistów w oparciu o inne formy, niż umowy cywilno-prawne, katalog kosztów kwalifikowanych nie budził większych zastrzeżeń. Wnioskodawcy mają duże doświadczenie w aplikowaniu o dotacje, stąd zasady związane z kosztami nie były dla nich niespodzianką. Jeden z nich stwierdził, że obecnie jest dużo dostępnej literatury, interpretacji wytycznych, które klarownie wskazują, jakie koszty można kwalifikować. W razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości kontaktuje się z przedstawicielem NCBR.

Również w opinii ewaluatorów koszty kwalifikowane (poza wskazanym powyżej zapisem) nie wymagają modyfikacji. Część wnioskodawców faktycznie wskazywała, że zapis w *Katalogu kosztów kwalifikowanych* nie uznający umów o pracę zawartych z członkami zespołów interdyscyplinarnych jako kosztów kwalifikowanych, powinien zostać zmieniony. Zależało im, by można było w ramach projektów finansować koszty umów swoich specjalistów, którzy są zatrudnieni na stałe.

Należy jednak pamiętać, że przy stosunkowo wysokim poziomie dopuszczalnych kosztów pośrednich, nie wydaje się bezwzględnie konieczne umożliwienie finansowania udziału własnych pracowników w zespołach interdyscyplinarnych. **Sugerujemy w związku z tym pozostawienie dotychczasowych zapisów.** Należy jednak monitorować tę kwestię na kolejnych etapach ewaluacji i założyć ewentualność, że jeżeli zidentyfikowane zostaną liczne nieprawidłowości (tzw. obchodzenie przepisów) lub okaże się, że stanowi to istotną barierę dla wnioskodawców, to zapisy te zostaną zmodyfikowane.

Pozytywnie za to został oceniony zapis pozwalający na kwalifikowanie kosztów pracowników instytucji publicznych, odpowiedzialnych za udostępnienie środowiska testowego dla stworzenia MVP. Zgodnie z zapisami Katalogu kosztów kwalifikowanych „osoby takie mogą być zatrudnione na podstawie umowy cywilnoprawnej lub pobierać wynagrodzenie na zasadach przyjętych w danej instytucji (w części, w jakiej jest ono bezpośrednio związane z realizacją projektu objętego grantem)”.

Zarówno po stronie wnioskodawców, jak i ewaluatorów podziela się pogląd, że bez aktywnego włączenia takich osób do projektu, trudno byłoby osiągnąć ostateczną efektywność i sukces. Udział w projektach realizowanych w ramach e-Pionier umożliwi podwyższenie ich realnego wynagrodzenia, co pozwoli na zwiększenie ich zaangażowania w proces wypracowywania rozwiązań dla sektora publicznego. Analiza wniosków o dofinansowanie pokazała, że wnioskodawcy faktycznie zakładają aktywny udział przedstawicieli instytucji, w których testowane będą MVP. Stąd należy zachować dotychczasowe zapisy dotyczące kwalifikowania kosztów wynagrodzeń przedstawicieli instytucji publicznych.

**Pytanie badawcze nr 1.2.4 a) Na ile użyteczne byłoby zostanie przy obecnych założeniach i dokonanie modyfikacji w zakresie zapisów umowy o powierzenie grantu dotyczących zasady naliczania premii za sukces – par. 11 oraz dokument „katalog kosztów kwalifikowanych”. Czy zasady są przejrzyste i słuszne patrząc pod kątem celów programu?**

Analizując kwestię adekwatności zasad naliczania premii za sukces należy pamiętać, że na tym etapie można podjąć się jedynie jej wstępnej oceny, gdyż jest to temat, który może być ostatecznie oceniony dopiero, gdy zaczną powstawać pierwsze MVP. Jednak nawet zakładając, że kwestie premii za sukces powinny być rozstrzygnięte już na etapie opracowywania procedur obowiązujących wśród zespołów interdyscyplinarnych i przy negocjowaniu poszczególnych zasad współpracy, to zauważyć należy, że ten etap de facto jeszcze nie nastąpił. W związku z tym na obecnym etapie możliwe są jedynie wstępne rekomendacje, które mogą zostać wdrożone w kolejnym naborze wniosków.

Wnioski z badań terenowych pokazują, że wnioskodawcy często nie pamiętali, jakie były zapisy dokumentacji konkursowej i przyznawali, że nie przywiązywali do tej kwestii dużej wagi, gdyż na tym etapie nie są jeszcze znane kluczowe założenia projektów, nie mówiąc o sposobach podziału premii za sukces. W kilku przypadkach stwierdzali, że zasady naliczania premii nie były jasne, jednak nie zwracali na to szczególnie dużej uwagi. Jednak jeżeli na kolejnym etapie ewaluacji zostanie zidentyfikowane, że w obrębie zespołów interdyscyplinarnych kwestia ta nie została jednoznacznie rozstrzygnięta, będzie należało sformułować rekomendację mobilizującą beneficjentów do podjęcia odpowiednich działań w tym kierunku.

Brak informacji ze strony wnioskodawców został uzupełniony poprzez analizę wniosków o dofinansowanie. Należy zauważyć, że wnioskodawcy bardzo różnie wyliczali premię dla zespołu zarządzającego. Spośród 18 wnioskodawców 7 w ogóle nie wykazało w budżecie premii za sukces. Spośród pozostałych aż sześciu określiło planowany poziom inwestycji jako wyższy niż 5 mln zł, co oznaczało przyjęcie premii w wysokości 3,5%. Należy jednak wnioskować, że dla wnioskodawców nie było jasne, w jaki sposób wyliczać premię. Miało to miejsce w szczególności, gdy projekt zakładał wdrożenie kilku MVP, co jednocześnie oznaczało znalezienie kilku inwestorów. Wówczas jedni wnioskodawcy sumowali wartość wszystkich inwestycji i od niej wyliczali odpowiedni procent, inni jednak wyliczali go osobno dla każdego MVP i dopiero wówczas sumowali premie. Ma to znaczenie, gdyż w przypadku np. sześciu MVP, z których każde zostanie wsparte przez inwestorów kwotą 1 mln zł, premia zostałaby wyliczona odpowiednio jako  $(1 \text{ mln} \times 6) \times 3,5\% = 210 \text{ tys. zł}$  lub jako  $(1 \text{ mln zł} \times 8,5\%) \times 6 = 510 \text{ tys. zł}$ . Jeden z wnioskodawców wyliczył premię od sumy wkładu własnego, a ponadto użył błędnego (zbyt niskiego) przelicznika. Obserwacje te oraz wypowiedzi udzielone w trakcie wywiadów pokazują, że zapisy dotyczące zasad naliczania premii za sukces nie są powszechnie zrozumiałe wśród wnioskodawców pierwszego konkursu w ramach Projektu e-Pionier.

Biorąc pod uwagę, iż wielkość tej premii nie była w centrum uwagi wnioskodawców w procesie konstruowania wniosków należy skupić się na doprecyzowaniu mechanizmów jej działania w taki sposób, aby wspierały motywację do działań prokomercjalizacyjnych na poziomie akceleratorów. W jednym z wniosków wskazano na ten aspekt, przeliczając całkowitą wartość premii na kwoty indywidualnych premii dla personelu, ustalając ich średnią wysokość na akceptowalnym i adekwatnym jednorazowym poziomie około 8 tys. zł na osobę za każde wdrożone MVP. Należy przy tym pamiętać, iż premia ta nie

jest odpowiednikiem sięgających często 10% wartości transakcji bonusów dla zarządzających w przypadku transakcji kapitałowych na rynku venture capital, gdyż zakres jej stosowania jest szerszy (także sprzedaż licencji czyli de facto produktu) i rozłożony w czasie, zaś kwoty pozyskane w transakcji stanowią albo przychód akceleratora (sprzedaż licencji) lub pośrednio podwyższają szanse na skuteczną sprzedaż w przyszłości (objęcie udziałów).

Zakładając zatem, że konstrukcja premii za sukces ma skłaniać przede wszystkim personel beneficjenta do działań pro-komercjalizacyjnych należy wzmocnić zapisy par.11 umowy o odniesienie do zapisów katalogu kosztów kwalifikowanych wskazujących na to, iż premia za sukces przysługuje personelowi zarządzającemu akceleratorem - powinno to być klarownie ujęte w treści paragrafu, który dodatkowo powinien zawierać stosowne zobowiązanie beneficjenta do odzwierciedlenia możliwości otrzymania premii w zapisach umów zawieranych z tym personelem. Wówczas możliwość otrzymania premii stanowić może realną motywację dla tego personelu, analogiczną do zapisów dotyczących praw własności intelektualnej dla uczestników akceleratora.

Inną kwestią, która wymaga doprecyzowania jest brak zapisu wskazującego termin, w którym ma nastąpić podpisanie umowy z investorem. Można jedynie domniemać, że powinno to nastąpić w okresie trwania projektu, choć z punktu widzenia akceleratorów jest to kluczowy warunek, również pod kątem możliwości wypłacania premii za sukces.

Podsumowując należy stwierdzić, że na etapie aplikowania zasady dotyczące naliczania premii nie były jasne dla wnioskodawców, zaś obecnie beneficjenci nie przywiązują do nich dużej wagi. W związku z tym w opinii ewaluatorów uszczegółowione powinny zostać zapisy dotyczące premii za sukces znajdujące się w *Katalogu kosztów kwalifikowanych*, w szczególności w przypadku projektów, które zakładają wdrożenie więcej niż jednego MVP. Ponadto NCBR powinien zadbać o to, by zasady naliczania premii były dobrze rozumiane przez wnioskodawców. Należy wobec tego podjąć działania z wnioskodawcami na etapie konkursu (w trakcie spotkań informacyjnych, w materiałach pomagających wypełniać wnioski itp.), na etapie oceny (w trakcie paneli z ekspertami) oraz na etapie podpisywania umowy (weryfikując, czy zasady wyliczania premii zostały prawidłowo zapisane). Z punktu widzenia uczciwości przyznawania premii za sukces newralgicznym etapem będzie proces inwestycji w wypracowane MVP, na którym potencjalnie mogą pojawić się nieprawidłowości. Stąd na późniejszym etapie warto szczególnie nacisk położyć na kontrolę relacji między akceleratorami a inwestorami. Na poziomie umowy dotacji należy uszczegółowić zapisy par.11 zgodnie z propozycją w poprzednim akapicie.

**Pytanie badawcze nr 1.2.4 b) Na ile użyteczne byłoby zostanie przy obecnych założeniach i dokonanie modyfikacji w zakresie zapisów umowy o powierzenie grantu dotyczących podziału IPR – par. 14. Na ile zasadne i zrozumiałe są zapisy dotyczące praw własności intelektualnej?**

Podobnie jak w przypadku premii za sukces, na obecnym etapie można przeprowadzić jedynie wstępną ocenę zasad dotyczących podziału IPR. Warto zaznaczyć, że przedstawiciele wnioskodawców nie zwracali szczególnej uwagi na tę kwestię, a ci, których wnioski nie otrzymały dofinansowania – w ogóle w niewielkim stopniu pamiętali zasady podziału IPR.

Przeprowadzone badanie wykazało, że na etapie konkursu kwestie praw własności intelektualnej nie były dla wnioskodawców do końca jasne, jednak nie ograniczały dostępu podmiotom aplikującym. W trakcie

rozmów z wnioskodawcami kilkakrotnie wskazywano, że obecne zapisy w stopniu większym (niż w warunkach rynkowych) premują twórców, nie akceleratorów. Nie budzi to jednak większych zastrzeżeń ze strony akceleratorów. Istnieje świadomość, że w przypadku korzystania ze środków publicznych, zapisy te mogą być mniej korzystne dla inwestorów. Z opinią tą zgadzają się ewaluatorzy, gdyż należy pamiętać, że jednym z celów Projektu e-Pionier było wspieranie programistów na początkowym etapie ich kariery. Samo doświadczenie zdobyte dzięki udziałowi w pracach akceleratorów powinno wiązać się z odpowiednimi korzyściami wynikającymi z praw własności intelektualnej. Stąd też zasady podziału IPR powinny być bardziej korzystne dla członków zespołów interdyscyplinarnych, a mniej dla samych akceleratorów, które osiągnęły korzyści wynikające choćby z samego otrzymania grantu.

W opinii wnioskodawców podział praw między członków zespołów a akcelerator (80:20) jest na stosunkowo dobrym poziomie, jednak według niektórych z nich powinien dawać większą elastyczność. Ostateczny poziom powinien zależeć przede wszystkim od stopnia ryzyka projektu, który będzie znany dopiero na dalszych etapach realizacji. Ewaluatorzy uważają jednak, że taki zapis precyzyjnie określający podział i wiążący IPR z wysokością wkładu własnego akceleratora powinien zostać utrzymany, ewentualnie jeśli w kolejnych etapach ewaluacji okaże się on zbyt rygorystyczny, będzie można zaproponować większą elastyczność (np. przesunięcie tej proporcji na korzyść akceleratora przy akceptacji ze strony NCBR). Jednak co do zasady wnioskodawcy twierdzili, że procedury dotyczące podziału własności intelektualnej nie są do końca jasne.

Ewaluatorzy oceniają, że zasady naliczania premii zostały określone w sposób elastyczny, co może rodzić poczucie niejasności. Wątpliwości budzi m.in. to, czy w obrębie zespołów interdyscyplinarnych podział IPR będzie się odbywał po równo wśród ich członków, czy objęci będą nimi wszyscy członkowie zespołów, czy jeżeli dany programista zrezygnuje z udziału w dalszych pracach zespołu, to czy powinien zostać objęty podziałem IPR, itd. Z drugiej jednak strony, nie uważamy, by wprowadzenie w dokumentacji konkursowej tak ostrych zapisów regulujących ww. kwestie było niezbędne. Należy pamiętać, że akceleratorzy wywodzą się z różnych środowisk (np. biznesowych lub akademickich), w których panują różne zasady związane z podziałem IPR. Rolą NCBR powinno być dopilnowanie, by procedury dotyczące praw własności intelektualnej zostały określone odpowiednio wcześniej (sugerujemy 6 miesięcy od daty podpisania umowy) i żeby w każdej zawieranej umowie z członkiem zespołu dyscyplinarnego znalazły się zapisy dotyczące IPR. Stoimy jednak na stanowisku, że należy umożliwić zespołom interdyscyplinarnym samodzielne wypracowanie najbardziej efektywnych i sprawiedliwych zasad związanych z podziałem praw własności intelektualnej. Należy również pamiętać o tym, że wypracowanie MVP będzie możliwe dzięki zaangażowaniu środków publicznych, stąd dodatkową rolą NCBR powinno być monitorowanie, czy ustalone zasady odpowiadają na potrzeby programistów i czy nie stawiają ich w niekorzystnej sytuacji w stosunku do akceleratorów. Równolegle, w miarę postępów w realizacji projektów, należy identyfikować i wskazywać dobre praktyki dotyczące podziału IPR, które mogłyby być wykorzystane przez akceleratorów.

Tym niemniej ewaluatorzy stoją na stanowisku, że dotychczasowe zapisy faktycznie są bardzo szerokie i elastyczne, co sprawia, że beneficjenci mogą mieć poczucie niepewności. Jednak w związku z tym, że formuła Projektu e-Pionier jest w warunkach krajowych nowatorska, należy założyć, że beneficjenci z pierwszych konkursów będą dopiero wypracowywać standardy prac zespołów interdyscyplinarnych, w tym dotyczące IPR. Powinno się więc umożliwić im pewną swobodę i nie regulować narzuconymi

procedurami szczegółowych kwestii związanych z pracami akceleratorów. W związku z tym ewaluatorzy uważają, że obecne zapisy powinny pozostać, przy czym w miarę rozwoju prac w poszczególnych zespołach, identyfikowane i rozpowszechniane powinny być dobre praktyki w zakresie podziału IPR. NCBR powinien zaś badać, czy z punktu widzenia programistów wprowadzane zasady są uczciwe.

**Pytanie badawcze nr 4. Czy Projekt spełnia oczekiwania adresatów, a w szczególności grupy programistów, innych członków zespołów interdyscyplinarnych oraz instytucji mogących pełnić rolę akceleratorów?**

Analiza w zakresie spełnienia oczekiwań adresatów Projektu w głównej mierze opierała się na zebranych opiniach od członków zespołów interdyscyplinarnych oraz akceleratorów, w pierwszej kolejności by rozpoznać ich oczekiwania, jakie nadzieje wiążą z Projektem, czego się po nim spodziewali, a w drugiej kolejności – na ile zostały one spełnione w ich odczuciu, oraz na ocenie ewaluatora na ile przy obecnych założeniach jest możliwe zaspokojenie tych oczekiwań. Jednocześnie należy pamiętać, że ewaluacja była realizowana na stosunkowo wstępnym etapie realizacji Projektu i poniższe ustalenia dotyczą tego pierwszego momentu badanego przedsięwzięcia.

Znacząca część wnioskodawców podkreślała w rozmowach, że według nich Projekt e-Pionier w swoich założeniach był bardzo dobrze dopasowany do celów, jakie stawia sobie ich organizacja. Połączenie współpracy, świadczenia wsparcia dla instytucji publicznych z elementami projektów z zakresu ICT jest dla nich atrakcyjne. Nieskuteczni wnioskodawcy będą się przyglądać Projektowi i możliwości startu w kolejnym konkursie. Beneficjenci, choć zadowoleni z udziału w Projekcie, zgłaszali kilka kwestii, w których ich oczekiwania są większe. Wśród takich tematów znalazła się kwestia promocji Projektu przez NCBR, regularnych spotkań z NCBR, odpowiadania na zapytania Beneficjentów i zaliczkowanie. Sprawa pierwsza, a więc dotycząca działań informacyjno-promocyjnych ze strony NCBR poruszana już była w rozdziale wcześniejszym. Beneficjenci doceniliby, gdyby NCBR podjął działania, które miałyby na celu poinformowanie instytucji publicznych o prowadzonym Projekcie, co zwiększyłoby wiarygodność akceleratorów oraz ich skuteczność w pozyskiwaniu jednostek publicznych do Projektu. Pomimo, że w założeniach Projektu to akceleratory są odpowiedzialne za budowanie bazy instytucji publicznych zainteresowanych udziałem w Projekcie oraz w trakcie trwania umowy za dalsze przeszukiwanie rynku celem poszerzenia portfolio problemów i instytucji, to wprowadzenie działań informacyjno-promocyjnych realizowanych przez NCBR zwiększyłoby skuteczność akceleratorów w ich działaniach, a tym samym przyczyniło się do osiągnięcia celów Projektu. Druga wspomniana kwestia, czyli cykliczne spotkania z NCBR, które według niektórych Beneficjentów miały mieć miejsce. Takie regularne spotkania w projekcie, który ma charakter pilotażowy i niesie ze sobą pewne niedookreślone kwestie, pozwoliłyby na potwierdzenie czy akcelerator działa w dobrym kierunku, czy rozumienie pewnych kwestii nie różni się z założeniami NCBR, tak by odpowiednio wcześniej zapobiec ewentualnym nietrafionym krokom. Cykliczność takich spotkań mogłaby być powiązana np. z kamieniami milowymi. Zgodnie z wiedzą ewaluatora Zamawiający podjął działania ukierunkowane na wprowadzenie regulaminu Komitetów Sterujących, których celem jest monitorowanie etapów poszczególnych projektów oraz wyrażanie opinii w zakresie dalszej realizacji każdego projektu po zakończeniu danego etapu realizacji, w związku z czym oczekiwanie to, choć obecnie nie spełnione, wkrótce powinno zostać zaspokojone. Trzecie zgłaszane zapotrzebowanie dotyczy odpowiadania na zapytania Beneficjentów. O ile wypowiedzieli się oni bardzo

pozytywnie na temat dostępności przedstawicieli NCBR i łatwości w pozyskaniu odpowiedzi przez telefon, o tyle problemem okazało się otrzymanie odpowiedzi na piśmie, a dopiero taka odpowiedź stanowi dla akceleratorów potwierdzenie, że w dany sposób działania mogą prowadzić. Beneficjenci oczekivaliby więc szybszych odpowiedzi formułowanych na piśmie, co również rekomenduje ewaluator. Brak odpowiedzi może skutkować wstrzymaniem działań ze strony akceleratora, bądź podjęciem przedwczesnych działań, które nie będą zgodne z ostatecznymi rozstrzygnięciami NCBR. Obie sytuacje stanowić mogą zagrożenie dla realizacji celów Projektu. Ostatnia wskazana kwestia dotyczyła zaliczek, które według Beneficjentów ostatecznie były przekazywane na innych zasadach niż początkowo zakładano i po stosunkowo długim okresie oczekiwania na decyzję, co w przypadku mniejszych Beneficjentów mogło stanowić zagrożenie dla realizacji projektu. Optymalnym rozwiązaniem jest skrócenie czasu przewidzianego na decyzje po stronie NCBR w zakresie zaliczek, co umożliwi szybszy start projektów, a tym samym zabezpieczy lepszą realizację celów Projektu. W sytuacjach, gdy czas ten będzie ulegał wydłużeniu zaleceniem ewaluatora jest podejmowanie działań, które zapewnią Beneficjentom niezwłoczny dostęp do informacji o planowanych terminach, a tym samym umożliwi odpowiednie przeorganizowanie planowanych prac.

Ewaluator zidentyfikował tylko jeden akcelerator, w którym działały w momencie realizacji ewaluacji zespoły interdyscyplinarne. W związku z tym jeden z założonych w metodologii wywiadów grupowych odbył się właśnie z tą grupą, a drugi z programistami niebędącymi członkami zespołów interdyscyplinarnych.

Członkowie zespołów interdyscyplinarnych wskazywali, iż Projekt jest dla nich okazją do nauki zarówno pod kątem doświadczenia nowej kultury pracy wynikającej ze współpracy z instytucją publiczną, po drugie kontaktów z przedstawicielami innych dyscyplin i konieczności znalezienia wspólnego języka, a po trzecie merytorycznie, przede wszystkim w obszarze zarządzania projektami. To, na co zwracali uwagę programiści z drugiej grupy fokusowej, to fakt, że do rozwoju kompetencji tej grupy zawodowej nie jest potrzebny tego typu projekt, ponieważ rynek jest dla niej wystarczająco chłonny, a pracodawcy zapewnią im zarówno warunki do rozwoju merytorycznego, jak i kompetencji miękkich. Pomimo, że programiści mogą rozwijać umiejętności również w innych miejscach, należy uznać, iż Projekt zapewnia możliwości rozwoju określonych kompetencji, a więc odpowiada na oczekiwania tej grupy odbiorców wsparcia, a szczególnie osób młodych, dopiero rozpoczynających działalność zawodową. Współpraca w gronie interdyscyplinarnym daje nie tylko możliwość rozwijania kompetencji w obszarze komunikacji, ale również jest okazją do nawiązania szerokich kontaktów, które mogą w przyszłości być przydatne biznesowo, bowiem udział w Projekcie postrzegany jest przez członków zespołów także w kategoriach rozwoju kariery zawodowej, atrakcyjnego elementu w CV, ale również potencjalnie jako start-up, gdyż dla zaangażowania w projekt był ważny również element komercjalizacji. Grupa programistów niebędących członkami zespołów interdyscyplinarnych na tę kwestię patrzyła z większą niepewnością. Najwięcej wątpliwości budziło to, na czym produkty projektów miałyby zarabiać, skoro realizowane są dla instytucji publicznych i sam Projekt był już finansowany ze środków publicznych. Ważnym oczekiwaniem, które motywowało programistów do udziału w Projekcie, był też fakt pośredniczenia akceleratora w sprawach organizacyjno-administracyjnych, co umożliwiałoby skupienie zaangażowania członków zespołów interdyscyplinarnych na pracy merytorycznej. To oczekiwanie zostało spełnione. Ostatnia, choć nie najmniej ważna kwestia poruszana przez programistów, to możliwość uczestniczenia w projektach, które służą rozwiązaniu problemów społeczno-gospodarczych. Trafia to w oczekiwanie osób angażujących się niejako z powołania, jak sami określają z „poczucia misji”,



dla których takie działania są nie tylko ciekawe, ale i ważne społecznie. Projekt e-Pionier na to oczekiwanie odpowiada w pełni. Elementy stanowiące blokadę w zaangażowaniu się w Projekt to wyłączenie osób prowadzących działalność gospodarczą oraz weksel podpisywany przez członków zespołów interdyscyplinarnych, którego status pozostaje dla nich niejasny (kiedy i w jakich okolicznościach może zostać wykorzystany). Ewaluator nie zaleca rezygnacji z zabezpieczenia realizacji umowy przez akceleratory. Weksel jest formą od dawna stosowaną w przypadku środków unijnych. Rekomendujemy by akceleratory niezależnie od stosowanego typu zabezpieczenia zadbały o właściwe poinformowanie członków zespołów interdyscyplinarnych o zasadach działania tego zabezpieczenia i powodach powzięcia takich kroków. Brak informacji buduje poczucie niepewności i strachu, a to może skutkować rezygnacją z udziału w Projekcie i trudnościami w rekrutowaniu członków zespołów interdyscyplinarnych. Rolą NCBR powinno być uczulenie beneficjentów na ten aspekt, jako potencjalnie newralgiczny dla budowy zespołów.

## 4. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz opracowano wnioski, które były przedmiotem dyskusji podczas panelu ekspertów. Ze względu na to, że I etap ewaluacji był realizowany w okresie, kiedy większość akceleratorów nie rozpoczęła jeszcze właściwych prac, wnioski odnoszą się głównie do samej konstrukcji Projektu oraz do przeprowadzenia I konkursu.

W poniższej tabeli sformułowane zostały rekomendacje.

**Tabela 4. Tabela rekomendacji**

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Spodziewane efekty
1	<p>Model instytucjonalny przyjęty w Projekcie e-Pionier, z kluczową rolą akceleratorów, ma szansę zniwelować jedną z podstawowych przyczyn niskiego poziomu komercjalizacji wyników prac B+R, jaką jest oderwanie prac prowadzonych w tym obszarze od realnych potrzeb rynku. Ryzykiem może być niewłaściwe zidentyfikowanie problemów społeczno-gospodarczych.</p>	<p>Pozostawienie obecnej formuły wdrażania Projektu e-Pionier zakładającej wiodącą rolę akceleratora, ale ograniczenie typu jednostek do których Projekt jest kierowany poprzez wykluczenie instytucji publicznych szczebla centralnego.</p>	IZ PO PC	<p>Rekomenduje się zmiany dokumentacji konkursowej:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) instrukcja wypełniania wniosku „Portfolio zebranych problemów i ewentualnych rozwiązań” – należy uzupełnić opis o informację, iż instytucje na szczeblu centralnym zostały wyłączone;</li> <li>2) Przewodnik po kryteriach wyboru „Portfolio zebranych problemów i ewentualnych rozwiązań” – należy uzupełnić opis o informację, iż instytucje na szczeblu centralnym zostały wyłączone;</li> <li>3) Karta oceny merytorycznej I stopnia „Portfolio zebranych problemów i ewentualnych rozwiązań” – należy uzupełnić o informację by w ocenie nie uwzględniać instytucji na szczeblu centralnym.</li> <li>4) Karta oceny merytorycznej II stopnia „Portfolio zebranych problemów i ewentualnych rozwiązań” – należy uzupełnić o informację by w ocenie nie uwzględniać instytucji na szczeblu centralnym.</li> </ol> <p>Zamiana zapisów SZOOP PO PC w zakresie opisu pkt. 10 „Typy projektów”, tam gdzie jest mowa o administracji publicznej</p>	III kw. 2017	Programowa strategiczna	społeczeństwo informacyjne	Lepsza identyfikacja problemów społeczno-gospodarczych przez akceleratorów.

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Spodziewane efekty
				<p> dodanie informacji o wyłączeniu instytucji na szczeblu centralnym.</p>				
2	<p>W związku z zapisami Rozporządzenia MNiSW istnieje wymóg zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych w oparciu o umowy cywilno-prawne, co wyklucza programistów prowadzących działalność gospodarczą. Powoduje to, że duża część programistów jest systemowo wyłączona z udziału w projektach realizowanych w ramach Projektu e-Pionier.</p>	<p>Należy dopuścić możliwość zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych w oparciu o formy inne niż umowy cywilnoprawne.</p>	NCBR	<p>Zmiana zapisów Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 lutego 2015 r. w sprawie warunków i trybu udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis za pośrednictwem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju i umożliwienie udzielania pomocy de minimis przy prowadzeniu prac rozwojowych.</p> <p>W konsekwencji zmienione powinny zostać zapisy dokumentacji konkursowej w części <i>Katalog kosztów kwalifikowanych</i> i dopuszczenie możliwości zatrudniania członków zespołów interdyscyplinarnych w oparciu o formy inne niż umowy cywilnoprawne.</p>	III kw. 2017	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Możliwość wyboru członków zespołów interdyscyplinarnych spośród większej populacji programistów.
3	<p>Z punktu widzenia wnioskodawcy niejasne było, czy ocena wniosku zależy od liczby podpisanych listów intencyjnych oraz od liczby MVP oferowanych przez akcelerator.</p> <p>Niejasne są także zasady naliczania premii za sukces, w szczególności gdy projekt zakłada wdrożenie więcej niż jednego MVP. Nie znalazły się również zapisy,</p>	<p>Należy doprecyzować, że ocena wniosku nie zależy od liczby dołączonych listów intencyjnych oraz od liczby MVP oferowanych przez akcelerator.</p> <p>W przypadku zasad naliczania premii za sukces należy wskazać, że będzie ona liczona od łącznej sumy inwestycji we wszystkie MVP. Należy także zapisać, że komercjalizacja powinna</p>	NCBR	<p>Doprecyzowanie zapisów dokumentacji konkursowej w części <i>Przewodnik po kryteriach wyboru</i> oraz w <i>Katalogu kosztów kwalifikowanych</i>.</p> <p>Wskazanie we <i>Wzorcowym postanowieniu Umowy o powierzeniu grantu</i>, że premia za sukces przysługuje personelowi zarządzającemu.</p>	Kolejny konkurs Projektu e-Pionier	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Lepsze zrozumienie zasad związanych z oceną projektów. Składanie wniosków lepszej jakości.

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Spodziewane efekty
	<p>kiedy ma nastąpić komercjalizacja MVP i jak to wpływa na premię za sukces.</p> <p>We <i>Wzorcowym postanowieniu Umowy</i> nie znalazł się zapis, że premia za sukces przysługuje personelowi zarządzającemu.</p>	<p>nastąpić w okresie trwania projektu.</p> <p>Należy także w <i>Umowie</i> wyraźnie określić, że premia za sukces przysługuje personelowi zarządzającemu akceleratorem.</p>						
4	<p>Spotkanie ekspertów z wnioskodawcami i ocena w ramach panelu ekspertów pozwala pozyskać więcej informacji niż lektura wniosku, pozwala też doprecyzować i wyjaśnić kwestie zbyt ogólnie ujęte we wniosku.</p>	<p>Należy przeformułować założenia dotyczące panelu ekspertów. Panel ekspertów powinien mieć rolę decydującą, ponieważ spełnia wszystkie warunki wymagane dla niedyskryminacyjnej oceny (do panelu dopuszczani są wszyscy wnioskodawcy bez względu na liczbę punktów przyznanych na podstawie lektury wniosku). Zaletą panelu jest też to, że pozwala ograniczyć udział w Projekcie takich wnioskodawców, którzy nie przygotowali wniosków samodzielnie i nie potrafią wyjaśnić szczegółowych założeń projektów.</p>	NCBR	<p>Zmiana liczby punktów przyznawanych podczas panelu ekspertów poprzez odwrócenie proporcji w stosunku do obecnej oceny wniosków (55 punktów w ocenie merytorycznej I stopnia i 75 punktów w ocenie merytorycznej II stopnia). Wnioskodawcy przed panelem powinni otrzymywać informację, jakie elementy wniosku zostały najslabiej ocenione.</p>	III kw. 2017	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Większa transparentność oceny, wybór lepszych wniosków.

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Spodziewane efekty
5	Monitoring realizacji celów Projektu wymaga uzupełnień.	Rekomenduje się zbieranie dodatkowych informacji uzupełniających raporty okresowe dostarczane przez akceleratorzy.	NCBR	Przeprowadzanie cyklicznych badań ankietowych w grupie docelowej w oparciu o ankietę załączoną do raportu.	Cyklicznie	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Poprawa monitoringu realizacji celów.
6	W I konkursie Projektu e-Pionier nie położono wystarczającego nacisku na nawiązanie rzeczywistej współpracy pomiędzy wnioskodawcą a jednostką publiczną.	Wymagany elementem we wniosku powinien być krótki opis zasobów danej jednostki publicznej od strony sprzętowej i programistycznej oraz wskazanie szacunkowej skali operacji przez nie wykonywanych lub zakresu przetwarzanych danych.	NCBR	Zmiany we wniosku o dofinansowanie - modyfikacja punktu III.1 wniosku	III kw. 2017	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Możliwość porównania skali proponowanych działań i budżetu do skali i klasy infrastruktury ICT w danej instytucji.  Konieczność szerszego wniknięcia przez wnioskodawcę w problemy instytucji publicznej i jej zasoby.
7	W ramach Projektu nie zostały jeszcze wdrożone działania promocyjne, głównym kanałem informacyjnym (niewystarczającym) są wnioskodawcy.	Należy w większym stopniu promować Projekt e-Pionier, PCP oraz możliwość zgłaszania problemów do rozwiązania wśród instytucji publicznych, m.in. przy wykorzystaniu kanałów zaprojektowanych we wniosku o dofinansowanie (które dotychczas nie zostały wykorzystane)	NCBR, IZ PO PC	Informacje w newsletterach kierowanych do administracji publicznej, informacje w miesięczniku "IT w administracji"	III kw. 2017	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Większa rozpoznawalność Projektu e-Pionier w sektorze publicznym, większa znajomość PCP, poprawa świadomości na temat możliwości zgłaszania problemów przez instytucje sektora publicznego, przyczynienie się do realizacji celów Projektu dzięki podniesieniu świadomości na temat roli kompetencji cyfrowych w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych oraz istotności PCP przy zamawianiu

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Spodziewane efekty
								produktów i usług przez jednostki publiczne.
8	Wybrane elementy wniosku nie są optymalne i nie pozwalają na właściwą ocenę projektów.	Zmiany we wniosku o dofinansowanie.	NCBR	<p>Oddzielne części dotyczące opisu problemów i proponowanych rozwiązań. Część dotycząca problemów mogłaby również uwzględniać pole do zakreślenia klasyfikujące rodzaj oczekiwanej aktywności akceleratorów (np. doskonalenie vs nowe rozwiązania).</p> <p>Wprowadzenie dodatkowych pól we wniosku na wprowadzenie informacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jakie oszczędności zostaną wygenerowane w wyniku zastosowania nowego rozwiązania określonego problemu społeczno-gospodarczego;</li> <li>▪ Jakie będzie zaangażowanie społeczne (przewidywana liczba użytkowników danego rozwiązania, na ilu obywateli wpłynie zmiana).</li> </ul>	III kw. 2017	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Umożliwienie lepszej oceny wniosków.
9	Wersja angielska nie jest wykorzystywana w procesie oceny wniosków a stanowi obciążenie dla wnioskodawców.	Rezygnacja z wersji angielskiej wniosku o dofinansowanie	NCBR	Zmiany we wniosku o dofinansowanie – usunięcie pól wymaganych w języku angielskim	III kw. 2017	Operacyjna	społeczeństwo informacyjne	Usunięcie zbędnych obciążeń administracyjnych dla wnioskodawców.

Źródło: opracowanie własne