

Ewaluacja efektów wsparcia udzielonego w programie „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021 oraz w Funduszu Współpracy Dwustronnej w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego na lata 2014-2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021

Raport końcowy

Warszawa, styczeń 2025 r.

Wersja w języku polskim



Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego
ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021



WYKONAWCA

PwC

<https://www.pwc.pl/>

ZAMAWIAJĄCY BADANIE

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

www.parp.gov.pl

AUTORZY:

Piotr Brauntsch, Beata Ciężka, Małgorzata Drozd-Garbacewicz, Marta Gocłowska, Jan Herbst, Piotr Jaworski, Tomasz Kierzkowski, Julia Otwinowska, Ewelina Uljanicka, Katarzyna Welzant

WSPÓŁPRACA:

Anna Amruszkiewicz-Wojczuk, Anna Błażejczyk-Kielan, Mikołaj Gan, Monika Karwat-Bury, Justyna Kizlich, Anna Młynarczyk, Małgorzata Owieśniak, Jacek Pokorski, Paulina Zadura (PARP) i inni.

Wszelkie wnioski i rekomendacje sformułowane w raporcie stanowią opinię Wykonawcy i Zamawiający nie ponosi odpowiedzialności za ich treść.

Spis treści

Słownik pojęć i skrótów	5
1. Streszczenie	7
2. Summary	17
3. Opis przedmiotu badania	27
3.1. Technologie przyjazne środowisku - Green Industry Innovation	28
3.2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth	28
3.3. Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies	28
3.4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet - Small Grants Schemes For Female Enterprises	29
3.5. Inicjatywa bilateralna Travel Grants	29
3.6. Skrócone informacje o Programie	30
4. Skrócony opis metodologii badania	36
5. Wyniki badania	38
5.1. Realizacja wskaźników	38
5.1.1. Poziom realizacji wskaźników: produktu, rezultatu bezpośredniego, wskaźników finansowych	38
5.1.2. Dodatkowe rezultaty osiągnięte przez beneficjentów	41
5.1.3. Dynamika realizacji wskaźników Programu	44
5.1.4. Osiągnięty poziom realizacji wskaźników w relacji do założonych efektów	45
5.1.5. Przyczyny przekroczenia/niewykonania wskaźników oraz zagrożenia dla osiągnięcia wartości docelowych	47
5.1.6. Zapobieganie przyczynom niewykonania	51
5.2. Przebieg wdrażania	53
5.2.1. Czynniki ułatwiające i utrudniające korzystanie ze wsparcia	53
5.2.2. Dobre praktyki ułatwiające korzystanie ze wsparcia	59
5.2.3. Wnioski z przebiegu wdrażania	62
5.3. Ocena Programu i schematów grantowych	66
5.3.1. Technologie przyjazne środowisku - Green Industry	68
5.3.2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth	73
5.3.3. Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies	78
5.3.4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet - Small Grants Schemes for female enterprises	82
5.4. Ocena korzystania z partnerstwa	87
5.4.1. Zainteresowanie przedsiębiorstw realizacją projektów w partnerstwie	87
5.4.2. Powody niewielkiego zainteresowania inicjatywami podejmowanymi przez PARP wśród norweskich przedsiębiorców oraz działania mające na celu zwiększenie udziału firm z Norwegii w przyszłych edycjach Programu	99
5.4.3. Zainteresowanie przedsiębiorstw realizacją projektów z mentoringiem	105
5.5. Wpływ Programu na konkurencyjność i innowacyjność	106
5.5.1. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw	106

5.5.2 Wpływ na przedsiębiorstwa objęte wsparciem.....	108
5.6. Ocena unikalności Programu	110
5.7. Instrument Travel Grants	112
5.7.1. Mechanizm monitorowania efektów instrumentu Travel Grants w kolejnych edycjach	112
5.7.2. Wpływ Travel Grants na nawiązywanie partnerstw i współpracę	113
5.8. Wnioski końcowe i rekomendacje	116
Spis rysunków	126
Spis tabel	126
Spis wykresów	129
Załączniki:	130
1. Lista wykorzystanych dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych	130
2. Pytania badawcze wraz ze skróconymi odpowiedziami	132

Słownik pojęć i skrótów

B+R – Badania i Rozwój

B+R+I – Badania, Rozwój i Innowacje

BMF – Biuro Mechanizmów Finansowych

CAWI/CATI - badanie sondażowe w technice mieszanej Computer Assisted Web Interviewing / Computer Assisted Telephone Interviewing

DNHF – Zrzeszenie Norweskich Izb Gospodarczych (norw. Det norske handelskammerforbund)

EOG – Europejski Obszar Gospodarczy

EPC – Ekwiwalent Pełnego Czasu Pracy

FGI – Zogniskowany Wywiad Grupowy (ang. Focus Group Interview)

IDI – Indywidualny Wywiad Pogłębiony (ang. In-Depth Interview)

IRR – Wewnętrzna stopa zwrotu (ang. Internal Rate of Return)

JBR – Jednostka Badawczo-Rozwojowa

MFIPR – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

MMŚP – mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa

MoU – Memorandum of Understanding

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

NHO - Konfederacja Norweskiego Przemysłu (norw. Næringslivets Hovedorganisasjon)

NMF – Norweski Mechanizm Finansowy

NPV – Wartość Bieżąca Netto (ang. Net Present Value)

OZE – odnawialne źródła energii

PA – Programme Agreement

PAIH – Polska Agencja Inwestycji i Handlu

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PZP – Prawo Zamówień Publicznych

Słownik pojęć

B2B – *Bottom-Two-Boxes* - w omówieniu wyników sondażu: suma dwóch skrajnie negatywnych stwierdzeń na skali.

Beneficjent – podmiot korzystający ze wsparcia Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego

Blue Growth – schemat grantowy w ramach Programu pod nazwą „Blue Growth – innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich”

Green Industry – schemat grantowy w ramach Programu pod nazwą „Green Industry Innovation – technologie przyjazne środowisku”

Innowacja - Wdrożenie nowego lub ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) bądź procesu biznesowego (lub ich kombinacji), znacznie różniącego się od produktów poprzednio wprowadzonych na rynek lub procesów wykorzystywanych w przedsiębiorstwie

Krajowe Inteligentne Specjalizacje, Regionalne Inteligentne Specjalizacje - priorytety gospodarcze w obszarze B+R+I oraz skupieniu inwestycji na obszarach zapewniających zwiększenie wartości dodanej gospodarki i jej konkurencyjności

Operator (lub Operator Programu) – instytucja odpowiedzialna za realizację Programu, czyli Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Program – Program „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego (o ile nie zaznaczono inaczej)

SGS – Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet w ramach Programu pod nazwą “Small Grants Schemes for Female Enterprises”

T2B – *Top-Two-Boxes* - w omówieniu wyników sondażu: suma dwóch skrajnie pozytywnych stwierdzeń na skali

Travel Grants – instrument w ramach Programu, który wspierał nawiązywanie partnerstw i relacji biznesowych polsko-norweskich poprzez uczestnictwo w targach i konferencjach w Norwegii i w Polsce

Umowa Programowa – umowa zawarta między norweskim Ministerstwem Spraw Zagranicznych a Krajowym Punktem Kontaktowym (Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej) określająca główne zasady wdrażania Programu

Welfare Technologies – schemat grantowy w ramach Programu pod nazwą „Welfare Technologies – technologie poprawiające jakość życia”

1. Streszczenie

Raport dotyczy ewaluacji Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” zarządzanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (Operator Programu) we współpracy z Innovation Norway (Partner Programu z Państwa-Darczyńcy). Program był częścią Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) i Norweskiego Mechanizmu Finansowego (NMF) na lata 2014-2021. Celem obu mechanizmów finansowych było zmniejszenie ekonomicznych i społecznych dysproporcji w ramach Europejskiego Obszaru Gospodarczego, a także wzmocnienie współpracy bilateralnej pomiędzy Polską a Norwegią. Z kolei celem Programu było podniesienie wartości dodanej oraz zrównoważony wzrost poprzez rozwój polskich przedsiębiorstw oparty na innowacjach oraz rozwój współpracy gospodarczej między Polską a Norwegią.

Obejmował on cztery schematy grantowe:

1. Technologie przyjazne środowisku (Green Industry Innovation – dalej “Green Industry”),
2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich (Blue Growth – dalej “Blue Growth”),
3. Technologie poprawiające jakość życia (dalej - “Welfare Technologies”) oraz
4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet (Small Grants Schemes for Female Enterprises – dalej “SGS”).

Obejmował również inicjatywę o nazwie Travel Grants, w ramach której przedsiębiorcy otrzymywali granty na pokrycie kosztów podróży związanych z poszukiwaniem partnerów oraz wspierający uczestnictwo przedsiębiorstw z Polski w wydarzeniach biznesowych w Norwegii oraz udział przedsiębiorstw norweskich w wydarzeniach w Polsce.

Nabór wniosków do 4 schematów grantowych w ramach Programu odbył się między styczniem a majem 2020 roku. Był on następnie uzupełniony o drugi nabór dla schematu “Blue Growth” (luty-kwiecień 2022 roku). Z kolei dla instrumentu Travel Grants odbyły się 4 nabory, począwszy od listopada 2019 roku, a skończywszy na kwietniu 2024 roku.

Wykonanie finansowe Programu

- Realizowano 167 umów, z czego 135 zostało w pełni rozliczonych
- Wyplacono 89,1% zakontraktowanych środków
- Największy udział w alokacji środków miały schematy “Green Industry” (47,1%) i “Blue Growth” (36,9%).

W poniższej tabeli przedstawiono podział środków zakontraktowanych i wypłaconych w poszczególnych schematach na dzień 13.10.2024 roku (trzy dni przed przekazaniem wstępnej wersji raportu końcowego).

Tabela 1. Środki zakontraktowane i wypłacone w poszczególnych schematach.

Schemat	Liczba umów aktywnych (odjęto rozwiązane)	Środki zakontraktowane (odjęto rozwiązane i aneksy, EUR)	Środki wypłacone (EUR)	Środki wypłacone (%)	Liczba umów rozliczonych (stan na 13-10-24)
Green Industry	73	43 572 584,17	39 877 872,44	91,52	59
Blue Growth	42	34 053 587,08	28 919 449,32	84,92	28
Welfare Technologies	11	9 214 504,51	8 454 208,13	91,75	10
SGS	41	5 535 020,01	5 052 965,83	91,29	38

W zakresie analizy wskaźników rzeczowych, finalne wartości nie były dostępne na etapie przygotowywania raportu. W związku z tym obecne wnioskowanie opiera się na wskaźnikach prognozowanych i należy je traktować jedynie jako orientacyjne. Ostateczna wysokość wskaźników będzie poddana weryfikacji przez personel PARP rozliczający Program, już po zakończeniu niniejszej ewaluacji.

Beneficjenci raportowali wskaźniki dotyczące innowacyjności, konkurencyjności, wpływu na środowisko oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Wartości wskaźników innowacyjności i konkurencyjności były przedstawiane jako rzeczywiste wyniki, natomiast wartości wskaźników środowiskowych i sytuacji finansowej firm jako szacunkowe. Analiza wykazała istotne rozbieżności między raportowanymi wartościami wskaźników środowiskowych i finansowych. Te pierwsze zasadniczo nie osiągnęły wartości docelowych zarówno na poziomie Programu, jak i poszczególnych projektów¹. Z kolei w przypadku wskaźników sytuacji finansowej zarówno wyniki raportowane przez beneficjentów jak i oszacowania na poziomie całego Programu znacząco przewyższały oczekiwane wartości docelowe. Wskaźniki te były jednak sprawozdawane jako wartości prognozowane, co mogło wpłynąć na relatywnie częste przeszacowanie wartości końcowych przez beneficjentów.

W poniższej tabeli przedstawiono poziom realizacji poszczególnych wskaźników aktualny na dzień 30.09.2024.

¹ Wydaje się, że wartości docelowe były przeszacowane, a jednocześnie beneficjenci mieli trudności z kalkulacją wykonania wartości szacunkowych przez okres 12 miesięcy po zakończeniu projektu.

Tabela 2. Poziom realizacji wskaźników na dzień 30.09.2024.

Wskaźnik programowy	Jednostka miary	Wartość docelowa	Wartość końcowa	Osiągnięty procent
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt. (suma)	205	216,00	105%
Liczba innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt. (suma)	55	215,00	391%
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt. (suma)	70	180,00	257%
Liczba utworzonych miejsc pracy	Szt. (suma)	300	359,50	120%
Liczba złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej	Szt. (suma)	15	20,00	133%
Szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO ₂ (tony)	Liczba rocznie (suma)	120 000	28 968,35	24%
Szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej (GWh)	Liczba rocznie (suma)	170	124,24	73%
Szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony)	Liczba rocznie (suma)	120 000	42 883,61	36%
Szacowany roczny wzrost rocznych obrotów	Procent (średnia)	5	44,10	882%
Szacowany roczny wzrost zysków operacyjnych netto	Procent (średnia)	5	53,34	1067%

Program wyróżniał się niszowym charakterem i relatywnie dużą (mimo krytycznych głosów części przedsiębiorców) elastycznością, wspierając innowacyjne projekty, które miałyby trudności z uzyskaniem dofinansowania z funduszy unijnych. Niszowość Programu polegała zarówno na wspieranym zakresie tematycznym (np. wody śródlądowe i morskie, jakość życia), jak i na specyfice beneficjentów (np. przedsiębiorcze kobiety²). Elastyczność natomiast przejawiała się przede wszystkim w chwalonym przez beneficjentów podejściu PARP do modyfikacji projektów. Podczas wywiadów wielu beneficjentów wskazywało, że czekali na nabory w Programie, mając świadomość, że szeroka oferta wsparcia innowacyjności stosowana w programach unijnych oznacza większą konkurencję (większa liczba wnioskodawców) i ogranicza szansę uzyskania dofinansowania dla projektów niszowych, spójnych z zakresem przedmiotowym Programu. Tym samym, programy

² Mimo realizowanych przez UE programów skierowanych do kobiet (np. WomenTech EU i Women Leadership Programme), patrząc w punktu widzenia poziomu krajowego i regionalnego program skierowany stricte do przedsiębiorczyń jest unikalnym rozwiązaniem.

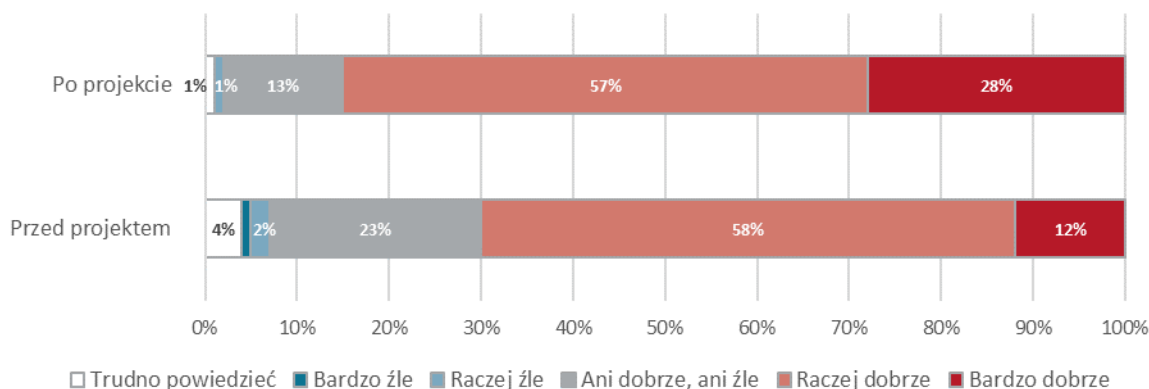
norweskie i unijne działały komplementarnie, co pozwalało na maksymalizację efektów wsparcia.

Wsparcie udzielone w ramach Programu przyczyniło się do realizacji wielorakich potrzeb przedsiębiorstw, zwłaszcza w zakresie³:

- zakupu nowych maszyn/wyposażenia
- znalezienia zagranicznego partnera
- zatrudnienia nowych pracowników
- wdrożenia nowych technologii
- znalezienia nowych klientów za granicą
- skorzystania z doradztwa.

Beneficjenci zauważają, że ich pozycja konkurencyjna na rynku wzrosła dzięki realizacji projektu. Przede wszystkim deklarują, że sytuacja finansowa firm poprawiła się.

Wykres 1. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=101)



Projekty przyczyniły się do wdrożenia nowoczesnych technologii, rozwoju nowych produktów i usług, personalizacji i dostosowania do potrzeb klientów oraz innowacji procesowych i organizacyjnych. Realizacja projektów z zakresu ochrony środowiska wpłynęła na wyeliminowanie lub ograniczenie negatywnego oddziaływania na ekosystemy oraz ograniczenie kosztów. W ramach schematu „Blue Growth” 31% projektów dotyczyło infrastruktury portowej (głównie śródlądowej, np. marin lub przystani), co przyczyniło się do poprawy funkcjonalności i ekologiczności tychże obiektów.

Oprócz wskazanych wyżej rezultatów, beneficjenci zauważają także inne korzyści wynikające z udziału w Programie, takie jak zmiana modelu biznesowego, rozszerzenie

³ Na podstawie badania CAWI/CATI

oferty usług, zwiększenie zatrudnienia, realizacja planów wdrożenia innowacyjnych rozwiązań czy poprawa jakości życia osób z niepełnosprawnościami.

Ocena korzystania z partnerstwa

Projekty realizowane w partnerstwie z podmiotami z Norwegii mogły uzyskać dodatkowe punkty na etapie oceny wniosków, co stanowiło 12,5% całkowitej punktacji. W Programie dostępny był także instrument Travel Grants, którego celem było wsparcie w nawiązywaniu partnerstw.

Nie wszyscy wnioskodawcy zdecydowali się na realizację projektów w partnerstwie. Główne powody to brak pomysłu na realizację projektu z partnerem z Norwegii (42%), trudności w znalezieniu partnera (30%) oraz brak wiedzy, jak poszukiwać partnera (18%). Główne bariery utrudniające partnerstwo to różnice kulturowe, brak odpowiednich możliwości do prezentacji polskich firm w Norwegii, relatywnie niewielki rynek norweski, brak materiałów promocyjnych w języku norweskim oraz specyfika projektów inwestycyjnych, które często nie wymagały wsparcia partnera z Norwegii.

Innovation Norway aktywnie promowało programy finansowane przez Fundusze Norweskie, organizując wydarzenia networkingowe i spotkania informacyjne. PARP również organizowała cykliczne spotkania informacyjne, w których każdorazowo uczestniczyły firmy norweskie zainteresowane współpracą z polskimi partnerami. Jednakże działania te były często uznawane za niewystarczające, a najskuteczniejszą metodą pozyskania partnera pozostawały kontakty bezpośrednie podejmowane przez wnioskodawców.

Wśród 167 projektów realizowanych w ramach całego Programu, 32,34% stanowiły projekty partnerskie. Największy udział takich projektów widoczny był w schemacie „SGS” (46,34%), a najmniejszy w schemacie „Welfare technologies” (9,09%). Beneficjenci najczęściej korzystali z własnej sieci kontaktów (76%) oraz wcześniejszej znajomości lub współpracy z partnerem z Norwegii (15%). Największe korzyści z realizacji projektu z partnerem norweskim to dostęp do wiedzy (59%), bardziej efektywna realizacja projektu (41%) oraz dostęp do kontaktów norweskiego partnera (32%).

Beneficjenci biorący udział w wywiadach wskazywali na liczne korzyści z partnerstwa z norweskimi firmami. Partnerzy wnosili specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, co pozwalało na lepsze zrozumienie i rozwiązanie ewentualnych problemów technicznych. Dostarczali zaawansowane technologie (np. informatyczne, komunikacyjne) kluczowe dla realizacji projektów. Partnerzy oferowali również wsparcie mentorskie i doradcze, pomagając w zarządzaniu projektami oraz rozwiązywaniu problemów, a także wspierali testowanie i walidację nowych technologii, co zwiększało wiarygodność i skuteczność wdrażanych rozwiązań. Partnerstwo dawało dostęp do nowych rynków, optymalizację kosztów oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań.

Ewaluacja wykazała, że partnerzy z Norwegii również czerpali korzyści z współpracy, otwierając się na działalność poza swoim krajem, realizując misję firmy. Współpraca z

polskimi firmami była dla nich okazją do otwarcia się na nowe rynki oraz sporym wyzwaniem, np. ze względu na konieczność dostosowania rodzimych rozwiązań koncepcyjnych do polskiego rynku i odbiorcy. Była to dla nich szansa na poszerzenie własnych horyzontów i rozwój kompetencji pracowników. Zakładane, mierzalne rezultaty partnerstwa obejmowały plany dalszej współpracy, transfer technologii i wymianę wiedzy między pracownikami partnerów. Analiza wskaźników oraz wywiady nie potwierdziły jednak, że partnerstwo miało wyraźny wpływ na użyteczność i trwałość projektów - były one równie użyteczne i trwałe z partnerstwem, jak i bez niego.

Ocena poszczególnych schematów grantowych

1. Technologie przyjazne środowisku – Green Industry Innovation

Schemat „Technologie przyjazne środowisku” dobrze wpisał się w potrzeby wnioskodawców oraz trendy związane z rozwojem „zielonej gospodarki”. Złożono 218 wniosków, a wartość wnioskowanych dotacji przekroczyła 2,5-krotnie dostępną alokację. Podpisano 90, przy czym 17 zostało później wypowiedzianych. Analiza wskaźników wskazuje na skuteczność schematu, choć niektóre cele były niedoszacowane (wartości docelowe z projektów kilkukrotnie przekraczały wartości przewidziane do osiągnięcia w schemacie). Badania ankietowe wykazały, że w wyniku realizacji projektów kondycja finansowa firm korzystających z dotacji w tym schemacie nieznacznie się poprawiła, a ocena innowacyjności wzrosła z 65% do 91%. Jedynie 7% beneficjentów uważa, że zrealizowałoby sfinansowane w Programie projekty także bez dofinansowania, a 33% deklaruje, że podjęłaby się ich realizacji, ale w mniejszym zakresie. 89% badanych uznało, że realizacja ich projektu była opłacalna (korzyści związane z realizacją projektu, nie tylko te finansowe, przekroczyły koszty dla przedsiębiorstwa). Projekty przyczyniły się do znalezienia nowych klientów, zatrudnienia nowych pracowników oraz inwestycji w nieruchomości i maszyny. Inne efekty to:

- zmniejszenie rocznej emisji CO₂, szacunkowo o ponad 22 tys. ton (równowartość rocznej emisji CO₂ generowanej przez około 4 800 samochodów osobowych),
- zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej, szacunkowo o ponad 120 GWh (przybliżona ilość energii, którą zużywa miasto liczące około 80 000 mieszkańców przez cały rok),
- zwiększenie wielkości odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona – szacunkowo rocznie o ponad 27 tys. ton (przybliżona roczna wielkość odpadów generowana przez miasto liczące około 80 000 mieszkańców).

2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth

Schemat „Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich” był unikalny, ponieważ oferował możliwość wsparcia projektów, które nie miałyby dużych szans na finansowanie z

funduszy UE oraz dobrze wpisał się w potrzeby wnioskodawców⁴. Zrealizowano dwa nabory, w których złożono łącznie 164 wnioski. Podpisano 50 umów, przy czym 8 z nich zostało później wypowiedzianych. Wartości wskaźników rzeczowych dla schematu dowodzą wysokiej skuteczności działań, szczególnie w zakresie komercjalizacji produktów. Bez wsparcia Programu żaden z projektów dofinansowanych w ramach schematu nie zostałby zrealizowany w tym samym zakresie, choć 35% byłoby zrealizowanych na mniejszą skalę. 92% badanych beneficjentów tego schematu uznało, że realizacja projektu była opłacalna. Projekty przyniosły korzyści społecznościom lokalnym i środowisku naturalnemu.

3. Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies

W ramach schematu złożono 95 wniosków, podpisano 13 umów, z czego 2 zostały rozwiązane. Finalnie zrealizowano 10 z 11 aktywnych (na moment realizacji ewaluacji) umów. Wskaźniki produktu nie zostały w pełni zrealizowane, ale jakość projektów była wysoka. Projekty wyróżniały się innowacyjnością i pozytywnymi efektami społecznymi. Według deklaracji przedsiębiorców, żaden z dofinansowanych projektów nie zostałby zrealizowany w takim samym zakresie bez dofinansowania. Większość przedsiębiorców – beneficjentów schematu uznała, że realizacja ich projektu była opłacalna. Projekty przyczyniły się do wprowadzenia nowych produktów i technologii oraz sfinansowania prac rozwojowych.

4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet – Small Grant Scheme for Female Enterprises

W ramach schematu złożono 392 wnioski, podpisano 49 umów, z czego 8 rozwiązano. Realizowano 41 projektów, a 38 zakończono i rozliczono na moment zakończenia ewaluacji Programu. Wskaźniki produktu w większości przekroczyły zakładane wartości. Także w przypadku tego schematu żaden z projektów nie zostałby zrealizowany w takim samym zakresie bez dofinansowania. Większość przedsiębiorczyń uznała także, że realizacja projektu była opłacalna. Projekty przyczyniły się do wprowadzenia nowych produktów i technologii oraz sfinansowania prac rozwojowych.

Instrument Travel Grants

Instrument Travel Grants został zrealizowany w czterech naborach. W świetle wyników badania z reguły nie prowadził on do nawiązania trwałych relacji biznesowych między przedsiębiorcami z Polski i Norwegii. Beneficjenci instrumentu nie byłiby skłonni ponownie

⁴ Środki na innowacje dostępne w ramach funduszy UE powinny być zgodne bądź z Krajowymi Inteligentnymi Specjalizacjami, bądź z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami. Jedną z Krajowych Inteligentnych Specjalizacji są Technologie Morskie (co nie odpowiadałoby większości realizowanych projektów), zaś w ramach specjalizacji regionalnych mamy Technologie offshore i portowo-logistyczne w województwie pomorskim, Ekonomię wody w województwie warmińsko-mazurskim oraz Niebieską gospodarkę i zielony transport w województwie zachodniopomorskim. Firmy spoza tych regionów, nie mogłyby otrzymać środków na innowacje związane z wodą. Także firmy z tych regionów mogły się nie wpisywać w dokładny zakres ww. Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji.

z niego skorzystać, gdyby wiązało się to z wymogiem sprawozdawania wyników finansowych w zakresie np. wzrostu sprzedaży po zakończeniu projektu. Na etapie aplikowania przedsiębiorstwa nie były w stanie określić, czy uda im się nawiązać współpracę z podmiotem norweskim oraz w jakim zakresie ta współpraca będzie przebiegała. W związku z tym określenie czy projekt wpłynie na poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa, było niewykonalne. Z punktu widzenia beneficjentów, akceptowalną formą sprawozdawania efektów współpracy byłby raport składany kilka miesięcy po zakończeniu wyjazdu, zawierający informacje o osiągniętych efektach.

Wnioski końcowe i rekomendacje

Rekomendacje strategiczne

1. Zakres instrumentów wsparcia w kolejnej perspektywie: Program „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” jest unikalnym mechanizmem na rynku polskich instrumentów wsparcia dla przedsiębiorstw, ze względu na silne koncentrowanie na obszarach tematycznych o dużym potencjale rozwojowym i społecznym. Jego sprofilowany i ograniczony zakres tematyczny wyróżniają Program na tle innych instrumentów wsparcia dla polskich przedsiębiorstw. W związku z powyższym proponujemy kontynuację wsparcia następcy Programu w obszarach:

- Technologie przyjazne środowisku
- Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich
- Wsparcie dla przedsiębiorczych kobiet
- Technologie poprawiające jakość życia (z proponowanym zawężeniem do usług dla seniorów i osób z niepełnosprawnością / grup defaworyzowanych).

Mocną stroną Programu było jego konkretne zdefiniowanie i skupienie się tylko na kilku obszarach. W zależności od możliwości budżetowych oraz preferencji Darczyńców proponujemy także rozważenie uwzględnienia jednego z dodatkowych obszarów⁵:

- Niskoemisyjne budownictwo
- Żywność i biosurowce
- Meble, wyroby drewniane, papier – wytwarzane z wykorzystaniem OZE.

2. Zapewnienie dostatecznie długiego czasu wdrażania Programu oraz okresu kwalifikowalności wydatków: Krótki okres wdrażania Programu, wynikający z wielomiesięcznych negocjacji dokumentów programowych stanowił istotne utrudnienie nie tylko dla Operatora (np. ograniczenie możliwości uruchamiania dodatkowych naborów), ale również dla beneficjentów, którzy musieli się mierzyć z problemami wynikającymi z krótkiego okresu kwalifikowalności wydatków. Zgodnie z informacją zawartą w Ogłoszeniu

⁵ Proponowane obszary wynikają z jednej strony z bilansu handlowego Polski i Norwegii, a z drugiej strony z istotnych kierunków i trendów rozwojowych na obszarze Unii Europejskiej.

konkursu, wydatkami kwalifikowalnymi były te poniesione od daty zamieszczenia na stronie internetowej Operatora listy projektów rekomendowanych do udzielenia wsparcia, do dnia zakończenia okresu kwalifikowalności wydatków określonego w umowie w sprawie projektu - jednak nie później niż do 30 kwietnia 2024 r. Zaleca się zapewnienie dłuższego czasu wdrażania następcy Programu, czyli wcześniejszego ogłoszenia konkursów, co pozwoli na osiągnięcie dłuższego okresu kwalifikowalności wydatków.

3. Tworzenie innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa: Program skutecznie wspierał tworzenie innowacji wewnątrz przedsiębiorstw – beneficjentów (a nie tylko zakup nowych / gotowych technologii, dostępnych na rynku), co zasługuje na kontynuację. W najlepszych przypadkach powstawały autorskie, innowacyjne rozwiązania, skrojone na miarę specyficznych potrzeb danego przedsiębiorstwa i jego klientów. W przypadku zakupu dostępnych technologii odnotowywano szereg innowacji związanych z ich adaptacją do potrzeb beneficjenta. W następcy Programu, wyżej premiowane mogłyby być projekty związane z rozwijaniem własności intelektualnej przedsiębiorstwa (wynałazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe). Należy jednak pamiętać, iż tego typu projekty mogą wymagać znacznego czasu na realizację (co oznacza konieczność zapewnienia odpowiedniego okresu realizacji projektów).

4. Realizacja projektów partnerskich: Współpraca z partnerami norweskimi przyniosła korzyści, ale projekty realizowane bez partnera były równie wartościowe. Zaleca się w następcy Programu rozważenie zmniejszenia premii punktowej za projekty partnerskie oraz zwiększenie wsparcia dla beneficjentów w nawiązywaniu relacji z podmiotami z Norwegii, np. poprzez organizację regularnych wydarzeń branżowych w tym kraju, tworzenie materiałów promocyjnych w języku norweskim, współpracę z nowymi partnerami norweskimi, wykorzystanie potencjału firm norweskich prowadzonych przez Polaków lub zatrudniających Polaków, promowanie sukcesów polskich firm na rynku norweskim, stworzenie bazy potencjalnych partnerów, organizację „speed dating” online oraz uproszczenie wzoru umowy partnerskiej. Proponowane jest także finansowanie promocji produktów lub usług powstałych w ramach projektów partnerskich na obu rynkach (polskim i norweskim).

5. Rezygnacja z tworzenia nowych miejsc pracy jako jednego z celów Programu: Program kładł nacisk na innowacyjność, ochronę środowiska oraz aspekty społeczne. W kontekście zmian demograficznych i sytuacji na rynku pracy, zaleca się rezygnację z tworzenia nowych miejsc pracy jako jednego z celów następcy Programu.

6. Skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie zmian Programu: Zapewnienie skutecznej realizacji Programu wymaga dużej elastyczności i szybkiego podejmowania decyzji. Wskazane jest skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie ewentualnych niezbędnych zmian następcy Programu - poprzez pozostawienie większej elastyczności i decyzyjności Operatorowi (np. w zakresie ogłaszania naborów, stosowania mechanizmu nadkontraktacji czy przesunięć środków między schematami).

7. Stosowanie mechanizmu nadkontraktacji: Mechanizm nadkontraktacji, polegający na podpisywaniu umów na kwoty przewyższające dostępną alokację, powinien być stosowany w szerszym zakresie, aby ograniczyć ryzyko niewykorzystania środków.

Rekomendacje operacyjne

8. Skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie oceny, zmiany i rozliczenia: Dla MŚP kluczowy jest czas podejmowania decyzji dotyczących przyznania dofinansowania, modyfikacji i rozliczenia projektu. Zaleca się wyeliminowanie barier wydłużających ten proces.

9. Zwiększenie liczby potencjalnych beneficjentów: Rozwiązania takie jak listy rezerwowe i dodatkowe nabory w schemacie „Blue Growth” pozytywnie wpłynęły na zwiększenie liczby potencjalnych beneficjentów. Zaleca się stosowanie tych rozwiązań w szerszym zakresie w następcy Programu.

10. Zakres i wartość stosowanych wskaźników: Analiza wskaźników wskazuje na potrzebę przeglądu i ewentualnego wyeliminowania wskaźników o ograniczonej wiarygodności i wartości informacyjnej (np. wskaźniki raportowane przez przedsiębiorców, a nie raportowane w Programie, tj. liczba innowacyjnych produktów (wytworów lub usług) opracowanych w przedsiębiorstwie w wyniku projektu oraz liczba innowacyjnych produktów (wytworów lub usług) wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych) w wyniku projektu).

11. Obowiązek stosowania ustawy Prawo Zamówień Publicznych przez MŚP: Obowiązek stosowania PZP wpłynął negatywnie na czas, koszty i efektywność realizacji projektów. Wskazane jest maksymalne uproszczenie i ograniczenie (w ramach dostępnych ram prawnych) wymogów związanych z procesem udzielania zamówień przez beneficjentów; poprzez wyeliminowanie obowiązku stosowania PZP.

12. Uelastycznienie realizacji projektów: Zidentyfikowano wymogi formalne, które stanowiły trudność dla beneficjentów, takie jak czas rozpoczęcia realizacji projektów, obowiązek ubezpieczenia środków trwałych, 5-letni okres trwałości dla MŚP, ograniczony katalog zabezpieczeń, niedostateczna dostępność zaliczek. Zaleca się przegląd i ograniczenie tych rozwiązań, których wartość dla systemu zarządzania i kontroli jest nieadekwatna do związanych z nimi obciążeń dla beneficjentów.

2. Summary

The report concerns the evaluation of the "Entrepreneurship Development and Innovation" Programme managed by the Polish Agency for Enterprise Development (Programme Operator) in cooperation with Innovation Norway (Programme Partner from the Donor State). The programme was part of the Financial Mechanism of the European Economic Area (EEA) and the Norwegian Financial Mechanism (NFM) for the years 2014-2021. The aim of both financial mechanisms was to reduce economic and social disparities within the European Economic Area, as well as to strengthen bilateral cooperation between Poland and Norway. In turn, the aim of the Programme was to increase added value and sustainable growth through the development of Polish enterprises based on innovation and the development of economic cooperation between Poland and Norway.

It included four grant schemes:

- Green Industry Innovation – hereinafter "Green Industry",
- Blue Growth,
- Welfare Technologies,
- Small Grants Schemes for Female Enterprises – hereinafter "SGS".

Program also included an initiative called Travel Grants, under which entrepreneurs received grants to cover travel costs related to searching for partners and to support the participation of enterprises from Poland in events in Norway and the participation of Norwegian enterprises in business events in Poland.

Recruitment of applications for the 4 main schemes under the program took place between January and May 2020. It was then supplemented by a second recruitment for the "Blue Growth" scheme (February-April 2022). On the other hand for the Travel Grants instrument, 4 recruitments were held, starting in November 2019 and ending in April 2024. The following figure shows the timeline of the recruitment processes.

Financial execution of the Program

- 167 contracts were being executed, of which 135 were fully settled.
- 89.1% of the contracted funds were disbursed.
- The largest share in the allocation of funds was held by the schemes „Green Industry” (47,1%) and „Blue Growth” (36,9%).

The table below shows the distribution of contracted and disbursed funds in the various schemes as of 13.10.2024 (three days before the submission of the preliminary version of the final report).

Tabela 3 Table 3. Contracted and disbursed funds in individual schemes.

Scheme	Number of active contracts (minus terminated)	Contracted funds (minus terminated and annexes, EUR)	Disbursed funds (EUR)	Disbursed funds (%)	Number of settled contracts (as of 13-10-24)
Green Industry	73	43 572 584.17	39 877 872.44	91.52	59
Blue Growth	42	34 053 587.08	28 919 449.32	84.92	28
Welfare Technologies	11	9 214 504.51	8 454 208.13	91.75	10
SGS	41	5 535 020.01	5 052 965.83	91.29	38

In terms of the analysis of material indicators, the final values were not available at the stage of preparing the report. Therefore, the current conclusions are based on forecast indicators and should be treated as indicative only. The final value of the indicators will be verified by the PARP staff settling the Program, after the completion of this evaluation.

Beneficiaries reported indicators related to innovation, competitiveness, environmental impact, and the financial situation of enterprises. The values of the innovation and competitiveness indicators were presented as actual results, while the values of the environmental indicators and the financial situation of the companies were estimated. The analysis showed significant discrepancies between the reported values of the environmental and financial indicators. The former generally did not reach the target values both at the level of the Programme and individual projects⁶. In turn, in the case of the financial situation indicators, both the results reported by the beneficiaries and the estimates at the level of the entire Programme significantly exceeded the expected target values. However, these indicators were reported as estimated values, which may have led to relatively frequent overestimation of final values by beneficiaries.

In the table below, the current level of implementation of individual indicators as of September 30, 2024, is presented.

⁶ It appears that the target values were overestimated and, at the same time, beneficiaries had difficulties in calculating the achievement of the estimated values for a period of 12 months after the project completion.

Tabela 4 Table 4. The level of implementation of indicators as of September 30, 2024.

Program indicator	Unit of measurement	Target value	Final value	Achieved percentage
Number of innovative technologies/processes/solutions implemented in the enterprise (new to the enterprise)	Pcs. (total)	205	216.00	105%
Number of innovative products, services, or processes introduced to the market (commercialized)	Pcs. (total)	55	215.00	391%
Number of innovative technologies/processes/solutions developed in the enterprise	Pcs. (total)	70	180.00	257%
Number of jobs created	Pcs. (total)	300	359.50	120%
Number of applications registered for intellectual property protection	Pcs. (total)	15	20.00	133%
Estimated annual CO emissions reductions (tons) ² emissions reductions (tons)	Annual count (total)	120 000	28 968.35	24%
Estimated annual reduction in energy consumption (GWh)	Annual count (total)	170	124.24	73%
Estimated annual collection of waste from production and operational processes for reuse or recycling or reduction in waste production (tons)	Annual count (total)	120 000	42 883.61	36%
Estimated annual increase in revenue	Percentage (average)	5	44.10	882%
Estimated annual growth in net operating profit	Percentage (average)	5	53.34	1067%

The program stood out for its niche nature and relatively high flexibility (despite some critical feedback from some entrepreneurs), supporting innovative projects that would often have difficulty obtaining funding from EU funds. The niche nature of the Program was based both on the supported thematic scope (e.g., inland and marine waters, quality of life) and the specificity of the beneficiaries (e.g., entrepreneurial women⁷). Flexibility, on the other hand, was primarily manifested in the approach praised by beneficiaries regarding PARP's justified need for project modification. During interviews, many beneficiaries indicated that they were waiting for calls in the Program, aware that the wide range of support to innovation used in EU programs means greater competition (a greater number of applicants) and limits the chance of obtaining funding for niche projects consistent with the subject scope of the Program. Thus, Norwegian and EU programs operated complementarily, allowing for the maximization of support effects.

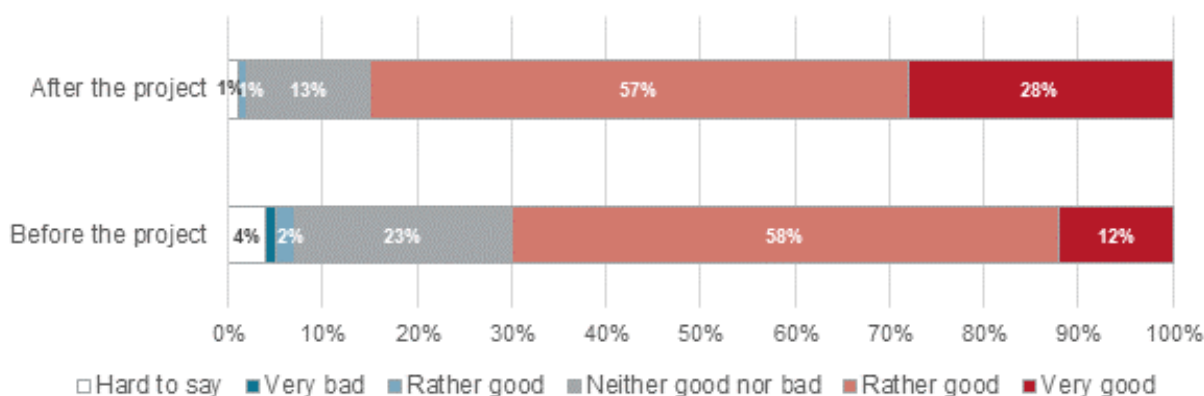
⁷ Despite the EU programs targeting women (e.g., WomenTech EU and the Women Leadership Program), at the national or regional level, the program specifically for female entrepreneurs is a unique solution.

The support provided by the Programme helped address various business needs⁸, particularly in:

- acquiring new machinery/equipment;
- finding international partners;
- hiring new staff;
- adopting new technologies;
- attracting new clients overseas;
- utilizing consultancy services.

Beneficiaries observed an enhancement in their market competitiveness due to the project implementation. Most importantly, they report an improvement in their financial standing.

Wykres 2 Chart 2 How do you evaluate your company's situation before and after the project in terms of financial status? (CAWI/CATI survey, n=101)



Projects helped bring modern technologies to life, develop new products and services, tailor offerings to customer needs, and introduce process and organizational innovations. Environmental protection initiatives impacted businesses by lessening or eliminating harmful effects on ecosystems and cutting operational costs. Through the 'Blue Growth' initiative, 31% of projects targeted improvements in port infrastructure, primarily inland, like marinas or harbours, enhancing their functionality and eco-friendliness.

Besides these outcomes, participants in the Program report additional advantages such as transforming business models, broadening service ranges, boosting employment, executing long-term innovative solutions, and enhancing life quality for those with disabilities.

⁸ Based on CAWI/CATI survey.

Assessment of the use of partnerships

Projects implemented in partnership with entities from Norway could receive additional points at the application evaluation stage, which accounted for 12.5% of the total score. The Travel Grants instrument was also available in the Program, aim of which was to support the establishment of partnerships.

Not all applicants chose to carry out projects in partnership. The main reasons include the absence of an idea for executing a project with a Norwegian partner (42%), challenges in finding a partner (30%), and lack of knowledge on how to search for a partner (18%). The chief obstacles to partnership are cultural differences, insufficient opportunities to showcase Polish companies in Norway, the unique Norwegian market, the lack of promotional materials in Norwegian, and the specific nature of investment projects, which often did not require the support of a partner from Norway.

Innovation Norway actively promoted programs financed by the Norwegian Funds, organizing networking events and informational meetings. PARP also held regular informational meetings, consistently attended by Norwegian companies interested in collaborating with Polish partners. Nonetheless, these activities were often seen as inadequate, and the most effective way to find a partner remained direct contacts made by the applicants.

Among the 167 projects carried out under the entire Program, 32.34% were partnerships. The highest proportion of these projects was in the 'SGS' scheme (46.34%), while the lowest was in the 'Welfare technology' scheme (9.09%). Beneficiaries most often utilized their own network of contacts (76%) and previous knowledge or cooperation with a partner from Norway (15%). The main advantages of carrying out a project with a Norwegian partner include access to expertise (59%), more efficient execution (41%), and access to the Norwegian partner's network (32%):

Beneficiaries participating in the interviews highlighted numerous benefits from collaborating with Norwegian companies. The partners contributed specialized knowledge and experience, facilitating a better understanding and resolution of potential technical issues. They provided advanced technologies, such as information and communication systems, essential for project implementation. Partners also offered mentoring and advisory support, aiding in project management and problem-solving, and assisted in testing and validating new technologies, which enhanced the credibility and effectiveness of the implemented solutions. The partnership provided access to new markets, cost optimization, and improved competitiveness of enterprises by introducing innovative solutions.

The evaluation showed that the Norwegian partners also benefited from the collaboration, expanding their activities beyond their country, achieving the company's mission. Partnering with Polish companies was an opportunity to explore new markets and posed a significant challenge, such as adapting local conceptual solutions to the Polish market and audience. It allowed them to broaden their perspective and enhance employee skills. Expected tangible outcomes of the partnership included plans for continued collaboration,

technology transfer, and knowledge sharing among employees of both parties. However, the analysis of indicators and interviews did not confirm that the partnership had a significant impact on the projects' usability and sustainability - they were equally useful and durable with or without the partnership.

Evaluation of individual grant schemes

1. Green Industry Innovation – Environmentally friendly technologies

The 'Environmentally Friendly Technologies' scheme effectively met the needs of applicants and trends in the development of the 'green economy'. A total of 218 applications were submitted, with the requested grants amounting to 2.5 times the available allocation. 90 agreements were signed, 17 of which were later terminated. The analysis of indicators indicates the effectiveness of the scheme, although some goals were underestimated (target values from projects exceeded the values planned to be achieved in the scheme several times). Surveys indicated that as a result of project implementation, the financial condition of companies benefiting from the grants improved slightly, and the innovation rating increased from 65% to 91%. Only 7% of beneficiaries believed they would have implemented the projects funded by the Program without financial support, and 33% stated they would have carried out their implementation but on a smaller scale. 89% of respondents considered their project implementation profitable, believing the benefits, not just financial ones, outweighed the costs for the company. The projects led to finding new customers, hiring new employees, and investing in real estate and machinery. The projects also contributed to:

- reducing annual CO₂ emissions by an estimated 22,000 tonnes (equivalent to the annual CO₂ emissions generated by approximately 4,800 passenger cars)
- reducing annual electricity consumption by an estimated 120 GWh (the approximate amount of energy consumed by a city of approximately 80,000 inhabitants throughout the year)
- increasing the volume of waste from the company's production and operations that was processed, recovered or not generated, by an estimated 27,000 tonnes per year (the approximate annual volume of waste generated by a city of approximately 80,000 inhabitants).

2. Blue Growth - Innovations in the area of inland or marine waters

The Blue Growth scheme was unique because it offered the opportunity to support projects that would not have had much chance of receiving EU funding and it fit well with the needs of applicants⁹. Two calls were conducted, resulting in a total of 164 applications.

⁹ Funds for innovation available under EU funds should comply either with the National Smart Specializations or the Regional Smart Specializations. One of the National Smart Specializations is Marine Technologies (which would not correspond to the majority of implemented projects), while within the regional specializations we have Offshore and Port-Logistics Technologies in the Pomeranian Voivodeship, Water

50 agreements were signed, 8 of which were later terminated. The values of the material indicators for the scheme prove the high effectiveness of the activities, especially in the commercialization of products. Without the program's support, none of the projects funded under the scheme would have been implemented to the same degree, although 35% would have been carried out on a smaller scale. 92% of surveyed beneficiaries of this scheme deemed the project implementation worthwhile. The projects benefited local communities and the natural environment.

3. Welfare Technologies - Technologies improving quality of life

Under the initiative, 95 applications were submitted, 13 contracts were signed, with 2 of them being terminated. Ultimately, 10 out of the 11 active contracts (at the time of evaluation) were successfully completed. While product indicators were not fully met, the quality of the projects was high. The projects were notable for their innovation and positive social impacts. According to statements from the entrepreneurs, none of the funded projects would have been implemented to the same extent without the financial support. Most of the entrepreneurs benefiting from the scheme considered their projects to be profitable. The projects contributed to the introduction of new products and technologies and the financing of development work.

4. Small Grants Scheme for female enterprises – A small grants scheme for entrepreneurial women

As part of the program, 392 applications were submitted, and 49 contracts were signed, of which 8 were terminated. 41 projects were implemented and 38 were completed and settled at the time of completion of the Programme evaluation. Product indicators mostly surpassed the target values. Moreover, in this program, none of the projects could have been achieved to the same extent without funding. Most entrepreneurs also found the project implementation profitable. The projects facilitated the introduction of new products and technologies and supported the funding of development work.

Travel Grants Instrument

The Travel Grants instrument was implemented in four calls. However, according to the results of the study, it did not generally lead to the establishment of lasting business relations between entrepreneurs from Poland and Norway. Beneficiaries of the program would not opt to use it again if it required them to report financial outcomes like sales growth after the project concluded. At the application stage, companies could not ascertain if they would be able to initiate cooperation with a Norwegian entity or to what extent this collaboration would develop. Thus, predicting whether the project would enhance the company's financial performance was not possible. From the beneficiaries' viewpoint, a

Economy in the Warmian-Masurian Voivodeship, and Blue Economy and Green Transport in the West Pomeranian Voivodeship. Companies outside these regions would not be able to receive funds for water-related innovations. Also, companies from these regions might not fit the exact scope of the above mentioned Regional Smart Specializations.

satisfactory way to report on the collaboration's results would be to submit a report a few months post-trip, detailing the outcomes achieved as a result.

Final conclusions and recommendations

Strategic recommendations

1. The scope of support instruments in the next perspective: The "Business Development and Innovation" Program is a unique mechanism in the Polish enterprise support market, owing to its strong focus on thematic areas with significant development and social potential. Its targeted and limited thematic scope sets the Program apart from other support instruments for Polish businesses. Therefore, we propose to continue supporting the successor of the Programme in the following areas:

- Green industry technologies
- Blue growth (innovations in inland or marine waters)
- Support for women-led enterprises
- Welfare technologies (with a proposed focus on services for seniors and people with disabilities / disadvantaged groups)

The strength of the Program was its clear definition and focus on a limited number of areas. Depending on the budget possibilities and preferences of the Donors, we also suggest considering the inclusion of one of the additional areas¹⁰:

- Low-emission construction
- Food and bio-based materials
- Furniture, wooden products, paper - produced using renewable energy sources.

2. Allowing enough time for Program implementation and the eligibility period of expenses: The short implementation period of the Program, resulting from months of negotiations on framework documents was a significant obstacle not only for the Operator (e.g., limiting the possibility of launching additional calls), but also for the beneficiaries who had to face problems resulting from the short eligibility period for expenditures. According to the information contained in the competition announcement on the Operator's website, eligible expenditures were those incurred from the date of posting the list of projects recommended for support on the website, until the end of the eligibility period specified in the project agreement, but no later than April 30, 2024. It is recommended to provide a longer period for the implementation of the successor of the Program, i.e. earlier announcement of calls, which will allow for a longer period of expenditure eligibility.

3. Creating innovation within the enterprise: The Program effectively supported the creation of innovations within enterprises, which deserves continuation. In the best cases,

¹⁰ The proposed areas result, on the one hand, from the trade balance between Poland and Norway, and, on the other hand, from the significant directions and development trends in the European Union.

original, innovative solutions were created, tailored to the specific needs of a particular enterprise and its customers. When available technologies were purchased, several innovations related to their adaptation to the beneficiary's needs were noted. For the successor of the Program, projects related to the development of the company's intellectual property (inventions, utility models, industrial designs) could be rewarded more highly. However, it should be remembered that such projects may require a significant amount of time for implementation (which means that an appropriate period for project implementation must be ensured).

4. Implementation of partnership projects: Collaboration with Norwegian partners has brought benefits, but projects implemented without a partner were equally valuable. It is recommended to consider reducing the point bonus for partnership projects and increasing support for beneficiaries in establishing relationships with entities from Norway, e.g., through the organization of regular industry events in that country, creating promotional materials in Norwegian, collaborating with new Norwegian partners, utilizing the potential of Norwegian companies run by Poles or employing Poles, promoting the successes of Polish companies in the Norwegian market, creating a database of potential partners, organizing online 'speed dating' events, and simplifying the partnership agreement template. It is also proposed to finance the promotion of products or services developed within partnership projects on both markets (Polish and Norwegian).

5. Reconsideration of creating new jobs as an objective of the Program: The Program emphasized innovation, environmental protection, and social aspects. Given demographic changes and the labor market situation, it is advised to assess the relevance of setting goals related to job creation for the successor of the Program.

6. Shortening the decision-making process regarding Program changes: Ensuring effective implementation of the Program requires high flexibility and speedy decision-making. It is advised to reduce the time needed for decision-making related to any necessary changes in the successor of the Program by granting more flexibility and decision-making power to the Operator (e.g., in announcing calls, using the over-contracting mechanism, or reallocating funds between schemes).

7. Application of the over-contracting mechanism: The over-contracting mechanism, which involves signing contracts for amounts exceeding the available allocation, should be implemented more widely to reduce the risk of unused funds.

Operational recommendations

8. Reducing the decision-making time in project evaluation, modification and settlement: For SMEs, the duration of decision-making regarding financing, modification or project settlement is vital. It is recommended to remove obstacles that extend this process.

9. Increasing the number of potential beneficiaries: Solutions such as reserve lists and additional calls in the 'Blue Growth' scheme positively impacted the increase in the number

of potential beneficiaries. It is recommended to apply these solutions more broadly by the successor of the Program.

10. Scope and value of the indicators used: The analysis of indicators indicates the need to review and possibly eliminate indicators with limited reliability and information value (e.g. indicators reported by entrepreneurs and not reported in the Programme, i.e. the number of innovative products (goods or services) developed in the enterprise as a result of the project and the number of innovative products (goods or services) introduced to the market (commercialised) as a result of the project).

11. Obligation for SMEs to comply with the Public Procurement Law: The requirement to adhere to the PPL has adversely affected the timing, cost, and effectiveness of project execution. It is recommended to simplify and minimize (within the legal constraints) the procurement process requirements for beneficiaries as much as possible by removing the obligation to apply the Public Procurement Law.

12. More flexible project implementation: Identified formal requirements that posed difficulties for beneficiaries, such as the timing of project commencement, the obligation to insure fixed assets, the 5-year sustainability period for SMEs, a limited range of securities, insufficient availability of advances. A review and reduction of these measures is recommended, as their value to the management and control system is inadequate compared to the burdens they impose on beneficiaries.

3. Opis przedmiotu badania

Badanie ewaluacyjne obejmowało Program „**Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje**” zarządzany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Innovation Norway. Pierwotna alokacja w Programie na projekty wynosiła **93,7 mln euro**.

Program „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” jest jednym z kilkunastu programów wdrażanych w Polsce w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) i Norweskiego Mechanizmu Finansowego (NMF). Program jest realizowany w ramach trzeciej edycji finansowania na lata 2014-2021. Mechanizm Finansowy EOG i NMF jest wdrażany w 15 państwach członkowskich Unii Europejskiej, a Polska jest jego największym beneficjentem (**804,9 mln euro**).

Głównym celem Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego jest:

1. Przyczynianie się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG oraz
2. Wzmacnianie stosunków dwustronnych pomiędzy państwami-darczyńcami a państwem-beneficjentem.

Cele całego mechanizmu są realizowane poprzez cele szczegółowe poszczególnych programów. Zgodnie z zapisami Memorandum of Understanding (Annex B), głównym celem Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” jest **zwiększenie tworzenia wartości oraz zrównoważonego rozwoju** (‘Increased value creation and sustainable growth’). Główny cel Programu jest realizowany poprzez cele szczegółowe:

- a. Rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności
- b. Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw
- c. Wzmocnienie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami z Polski oraz przedsiębiorstwami, jednostkami badawczymi i innymi podmiotami z Norwegii.

Przedmiotem badania ewaluacyjnego są 4 schematy realizowane w ramach Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje”:

1. Technologie przyjazne środowisku - Green Industry Innovation
2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth
3. Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies
4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet.

Poza powyższymi czterema schematami grantowymi, przedmiotem ewaluacji jest także instrument Travel Grants, finansowany z Funduszu Współpracy Dwustronnej.

Pierwsze cztery schematy oraz inicjatywa bilateralna były realizowane w formule konkursowej (grantowej). Krótka charakterystyka każdego z tych schematów jest przedstawiona poniżej.

3.1. Technologie przyjazne środowisku - Green Industry Innovation

Technologie przyjazne środowisku - Green Industry Innovation (dalej używane nazwy: Green Industry, Green, Technologie przyjazne środowisku) to schemat grantowy, który miał na celu zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorców wykorzystujących rozwiązania technologiczne przyjazne środowisku poprzez wsparcie działań prowadzących do wdrożenia innowacyjnych procesów, produktów, usług lub rozwiązań, które rozwijają działalność gospodarczą przedsiębiorcy, a w szczególności doprowadzą do wzrostu przychodów, zysku lub zatrudnienia, a jednocześnie doprowadzą do lepszej gospodarki odpadami, efektywności energetycznej, zmniejszenia emisji zanieczyszczeń do atmosfery, bardziej wydajnej gospodarki materiałowej. Działania mogły obejmować opracowanie, zastosowanie lub wprowadzenie na rynek (komercjalizację) innowacyjnych procesów, produktów, usług lub rozwiązań. Poziom dofinansowania projektu wyniósł od 200 000 euro do 1 000 000 euro. Przedsiębiorstwa mogły otrzymać grant w wysokości maksymalnie 80% kosztów kwalifikowalnych projektu.

W ramach schematu grantowego realizowano projekty w różnych branżach. Wspólnym elementem tych wszystkich operacji było stosowanie technologii przyjaznych środowisku.

3.2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth

Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth (dalej używane nazwy: Blue Growth, Blue, Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich) to schemat grantowy ukierunkowany na finansowanie inicjatyw, które priorytetowo traktują wdrażanie innowacyjnych procesów, produktów, usług i rozwiązań na obszarach morskich, śródlądowych i przybrzeżnych. W szczególności, wsparcie obejmowało przedsięwzięcia wykorzystujące nowoczesne technologie i procesy minimalizujące zanieczyszczenia wód morskich i śródlądowych oraz obszarów do nich przylegających, takich jak porty, przystanie czy infrastruktura przybrzeżna. Dofinansowanie wynosiło od 200 000 do 2 000 000 euro.

Projekty realizowane w ramach schematu obejmowały ochronę środowiska wodnego, zrównoważone zarządzanie zasobami wodnymi, rozwój odnawialnych źródeł energii oraz wzmocnienie współpracy w zakresie badań i innowacji. To wsparcie finansowe umożliwiło przedsiębiorstwom opracowanie pionierskich rozwiązań, które nie tylko przyczyniają się do ochrony ekosystemów wodnych, ale także wzmacniają lokalne społeczności.

3.3. Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies

Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies (dalej używane nazwy: Welfare Technologies, Welfare, Technologie poprawiające jakość życia) to schemat grantowy oferujący wsparcie przedsiębiorcom w finansowaniu inicjatyw mających na celu wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów poprawiających jakość życia osób z ograniczeniami funkcjonalnymi, ze szczególnym uwzględnieniem produktów

odpowiadających potrzebom osób starszych. Wysokość dofinansowania były identyczna jak w przypadku programu "Blue Growth".

3.4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet - Small Grants Schemes For Female Enterprises

Celem Schematu małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet - Small grants schemes for female enterprises (dalej także: Przedsiębiorcze kobiety lub SGS) było podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez opracowywanie lub wdrażanie innowacji w jednym z trzech obszarów: technologii przyjaznych środowisku, innowacji dotyczących wód śródlądowych oraz morskich oraz technologii poprawiających jakość życia. Projekty realizowane w ramach tego schematu jednocześnie mogły przyczyniać się do zwiększenia wiedzy, umiejętności lub kompetencji przedsiębiorczych niezbędnych do utrzymania i rozwoju działalności gospodarczej. Dofinansowanie mogły otrzymać kobiety, które prowadziły jednoosobową działalność gospodarczą oraz MMŚP, w których kobieta była współnikiem uprawnionym do reprezentowania spółki, współnikiem i członkiem organu zarządzającego albo akcjonariuszem i członkiem organu zarządzającego. Maksymalne wsparcie w ramach Schematu wyniosło 200 000 euro. Minimalny poziom dofinansowania to równowartość 12 000 euro.

3.5. Inicjatywa bilateralna Travel Grants

W ramach instrumentu Travel Grants miały miejsce cztery nabory konkursowe.

Pierwszy konkurs, który odbył się w 2019 roku, miał na celu umożliwienie polskim podmiotom nawiązanie partnerstwa z podmiotami norweskimi. Partnerstwa te miały m.in. prowadzić do zainicjowania projektu, na realizację którego ww. podmioty mogły uzyskać wsparcie w ramach jednego ze schematów grantowych z obszaru Programu „Rozwój przedsiębiorczości i Innowacje” i realizować go w partnerstwie polsko-norweskim. Maksymalnie wnioskodawca mógł otrzymać 1200 euro wsparcia na utworzenie partnerstwa. Całkowita kwota środków przeznaczona na konkurs wyniosła 70 800 euro.

Kolejny nabór konkursowy miał miejsce w 2021 r. Koncentrował się on na wsparciu udziału polskich firm w targach lub konferencjach na terenie Norwegii. Maksymalnie wnioskodawca mógł otrzymać wsparcie w wysokości 1800 euro na jedną misję gospodarczą oraz 200 euro na bilety wstępu na targi lub opłaty za udział w konferencji. Na realizację tych działań przeznaczono kwotę 50 000 euro.

Trzeci nabór, uruchomiony w 2022 roku, skierowany był do beneficjentów norweskich i miał na celu wzmocnienie ich obecności w wydarzeniach na terenie Polski. Ostatni, czwarty konkurs służył intensyfikacji współpracy dwustronnej pomiędzy koordynatorami polskich klastrów przemysłowych lub instytucjami otoczenia biznesowego a podmiotami prawa norweskiego, poprzez uczestnictwo w wizycie studyjnej.

Przedmiotem ewaluacji są dwa pierwsze konkursy.

3.6. Skrócone informacje o Programie

Wskaźniki programu dla wyżej opisanych schematów zostały zaprezentowane w Tabeli 5 poniżej. Należy przy tym podkreślić, że wartość docelowa poszczególnych wskaźników jest wartością skumulowaną wszystkich schematów w ramach Programu (wskaźniki dla poszczególnych schematów zostały przedstawione w kolejnej tabeli). Wszystkie niżej wymienione wskaźniki były zamieszczone we wnioskach do schematów grantowych wraz z wartością docelową oraz rokiem osiągnięcia wartości docelowej. W schemacie małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet wnioskodawczynie były zobowiązane dodatkowo określić liczbę usług mentoringowych zastosowanych w ich przedsiębiorstwie.

Tabela 5. Wskaźniki programowe dla schematów grantowych

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość docelowa
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt.	205
Liczba innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt.	55
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt.	70
Liczba utworzonych miejsc pracy	Szt.	300
Liczba złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej	Szt.	15
Szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO ₂ (tony)	Liczba rocznie	120 000
Szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej (GWh)	Liczba rocznie	170
Szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony)	Liczba rocznie	120 000
Szacowany roczny wzrost rocznych obrotów	Procent	5
Szacowany roczny wzrost zysków operacyjnych netto	Procent	5

Na poziomie indywidualnych projektów we wnioskach o dotacje określone były wystandaryzowane wskaźniki osiągnięć, przedstawione w Tabeli 6. Przedsiębiorcy określali wartość wyłącznie tych wskaźników, które odnosiły się do zmian właściwych dla ich projektu.

Tabela 6. Wskaźniki programowe dla indywidualnych projektów

Wskaźnik	Jednostka miary
Liczba innowacyjnych technologii zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt.
Liczba innowacyjnych procesów zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt.
Liczba innowacyjnych rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt.
Liczba innowacyjnych produktów (wyrobów lub usług) wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt.
Liczba innowacyjnych procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt.
Liczba innowacyjnych technologii wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt.
Liczba innowacyjnych rozwiązań wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt.
Liczba innowacyjnych produktów (wyrobów lub usług) opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt.
Liczba innowacyjnych technologii opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt.
Liczba innowacyjnych procesów opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt.
Liczba innowacyjnych rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt.
Liczba utworzonych miejsc pracy	Szt.
Liczba złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej	Szt.
Szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO ₂ (tony)	Liczba rocznie
Szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej (GWh)	Liczba rocznie
Szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony)	Liczba rocznie
Szacowany roczny wzrost rocznych obrotów	Procent
Szacowany roczny wzrost zysków operacyjnych netto	Procent

Procedura wyboru projektów składała się z dwóch etapów: oceny formalnej oraz oceny merytorycznej. Kryteria oceny były jednakowe dla każdego z wyżej opisanych schematów. Kryteria stosowane na etapie oceny merytorycznej zostały zaprezentowane w tabeli poniżej. Projekt mógł zostać wybrany do finansowania, jeśli uzyskał minimum 14 punktów i co najmniej 1 punkt w każdym z kryteriów od 1 do 7.

Tabela 7. Kryteria oceny merytorycznej projektów grantowych

Lp.	Nazwa kryterium	Opis kryterium	Punkty
1	Projekt jest zgodny z celami Programu oraz celami właściwego schematu	1. Przedmiot projektu jest zgodny z celem ogólnym Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021; celem i zakresem merytorycznym Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” oraz celem i zakresem schematu; 2. Cele realizacji projektu są wyrażone poprzez wskaźniki, które przyczyniają się do osiągnięcia docelowych wartości wskaźników dla Programu; 3. Przedmiot projektu obejmuje kwalifikujące się działania.	6
2	Projekt jest opłacalny i jego realizacja jest uzasadniona	1. Potrzeba realizacji i znaczenie projektu dla rozwoju firmy; 2. Prognoza finansowa, w tym poziom wskaźników wartości obecnej netto (NPV) oraz wewnętrznej stopy zwrotu (IRR); 3. Prawdopodobieństwo i realność analizy rynku, założeń i danych przyjętych przez wnioskodawcę przy określaniu potencjału rynkowego projektu; 4. Adekwatność wnioskowanej kwoty dofinansowania do planowanego przedsięwzięcia poprzez porównanie nakładów z oczekiwanymi rezultatami.	5
3	Innowacyjność	Innowacyjność produktów, usług, procesów lub rozwiązań , a także znaczenie innowacji dla potrzeb odbiorcy.	4
4	Projekt jest przygotowany do realizacji i jest wykonalny	1. Spójność i przygotowanie projektu, w tym wiarygodność przedstawionych danych; 2. Ryzyko projektu, w tym rzetelna analiza ryzyka i działań ograniczających zidentyfikowane ryzyka; 3. Zasoby techniczne i kadrowe wnioskodawcy do realizacji projektu; 4. Doświadczenie kadry zarządzającej oraz sposób zarządzania projektem; 5. Zasoby wnioskodawcy w zakresie wartości niematerialnych i prawnych, w tym wykorzystywanych do realizacji projektu.	4
5	Zdolność do sfinansowania projektu	Czy i w jakim stopniu wnioskodawca posiada odpowiednie środki finansowe do sfinansowania całości wydatków w ramach projektu.	4
6	Wpływ społeczno-ekonomiczny projektu	1. Projekt jest zgodny z: a) zasadą równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasadą równości szans kobiet i mężczyzn; b) zasadą zrównoważonego rozwoju - wsparcie nie może być udzielone na projekty prowadzące do znacznego pogorszenia stanu środowiska; 2. Projekt wnosi wartość dodaną na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej (np. wzrost zatrudnienia osób bezrobotnych, polepszenie jakości środowiska naturalnego, rozwój wiedzy wśród mieszkańców i przedsiębiorców).	2

Lp.	Nazwa kryterium	Opis kryterium	Punkty
7	Wydatki są kwalifikowalne, racjonalne i uzasadnione z punktu widzenia zakresu i celu projektu, Programu i schematu	- Wydatki są właściwie przyporządkowane do odpowiednich kategorii; - Wydatki są kwalifikowalne zgodnie z zasadami pomocy publicznej; - Wydatki są uzasadnione i racjonalne do zaplanowanych przez wnioskodawcę działań i celów projektu, Programu i danego schematu.	1
8	Kwalifikowalność partnera oraz jakość partnerstwa w projekcie	- Kwalifikowalność i wybór partnera: - partnerem jest podmiot prawa norweskiego, który prowadzi działalność na terytorium Królestwa Norwegii; - działalność prowadzona przez partnera jest zbieżna z przedmiotem projektu; - partner oraz osoby uprawnione do jego reprezentacji nie zostały prawomocnie skazane; - partner nie zalega z płatnościami z tytułu należności publicznoprawnych; - partner został wybrany stosując najlepsze praktyki biznesowe w celu osiągnięcia najlepszych rezultatów. - Umowa partnerstwa jest zgodna ze wzorem umowy partnerstwa. - Jakość partnerstwa: - wnioskodawcę i partnera łączy ten sam cel gospodarczy i społeczny, który ma być zrealizowany poprzez wdrożenie danego projektu; - między wnioskodawcą i partnerem ustanowiony został jasny podział obowiązków i odpowiedzialności; - stopień zaangażowania partnera w przygotowanie projektu, wdrażanie i wkład w osiągnięcie zakładanych rezultatów projektu; koszty partnera są uzasadnione i racjonalne.	4
9	Współpraca z polskimi jednostkami badawczo-rozwojowymi	Współpraca z polskimi jednostkami badawczo-rozwojowymi.	2

Istotnym aspektem całości Programu był rozwój współpracy polsko-norweskiej w zakresie innowacyjności i wymiany wiedzy. Projekty realizowane w formule partnerstwa były premiowane w ramach kryterium nr 8 (por. tabela wyżej) – mogły one otrzymać dodatkowe punkty w trakcie procedury oceny wniosków.

Poniżej przedstawiono podsumowanie podpisanych umów, zakontraktowanych i wypłaconych środków, w podziale na schematy.

Tabela 8. Podsumowanie podpisanych umów, zakontraktowanych i wypłaconych środków, w podziale na schematy

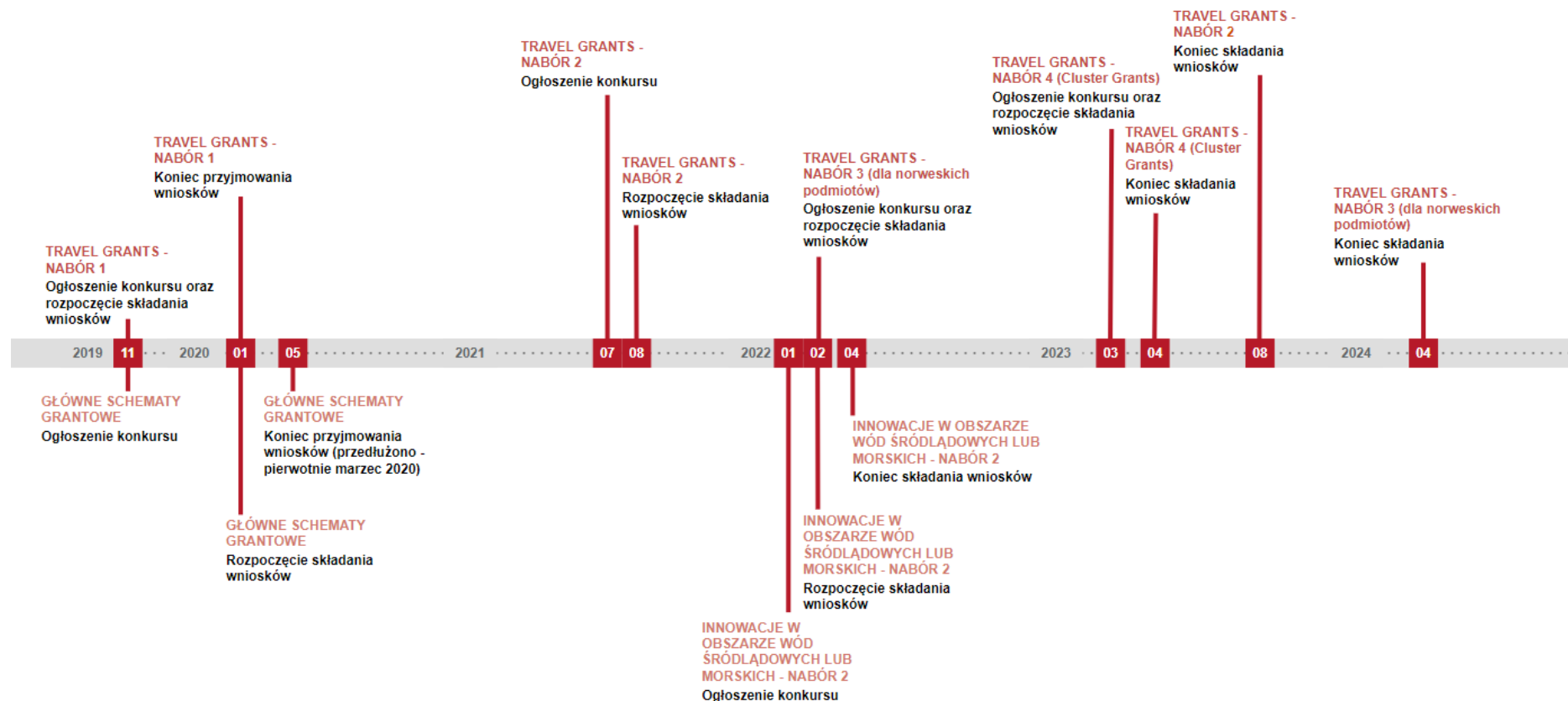
Schemat	Liczba podpisanych umów (z rozwiązanymi)	Środki zakontraktowane (EUR)	Liczba umów aktywnych (odjęto rozwiązane)	Środki zakontraktowane (odjęto rozwiązane i aneksy, EUR)	Środki wypłacone (EUR)	Środki wypłacone (%)	Liczba umów rozliczonych (stan na 13-10-24)
Green	90	53 900 112,72	73	43 572 584,17	39 877 872,44	91,52	59
Blue	50	41 567 780,67	42	34 053 587,08	28 919 449,32	84,92	28
Welfare	13	12 933 395,76	11	9 214 504,51	8 454 208,13	91,75	10
SGS	49	6 091 674,34	41	5 535 020,01	5 052 965,83	91,29	38

Do 13 października 2024 roku zawarto łącznie 167 umów, z czego w pełni rozliczonych było 135 umów. Wypłacone środki to 89,1% środków zakontraktowanych. W 2024 roku alokacja nie jest dzielona na poszczególne schematy. Podział środków zakontraktowanych na poszczególne schematy to:

- Green Industry – ok. 47%,
- Blue Growth – ok. 36%,
- Welfare Technologies – ok. 10%,
- Przedsiębiorcze Kobiety – ok. 6%.

Nabór na 4 główne schematy w ramach Programu odbył się w okresie styczeń-maj 2020 roku. Był on następnie uzupełniony o drugi nabór dla schematu Blue Growth (luty-kwiecień 2022 roku). Dla instrumentu Travel Grants odbyły się cztery nabory między listopadem 2019 roku, a kwietniem 2024 roku. Poniżej przedstawiono harmonogram poszczególnych naborów (z uwzględnieniem Travel Grants).

Rysunek 1. Oś czasu wskazująca nabory w schematach grantowych oraz w ramach instrumentu Travel Grants



4. Skrócony opis metodologii badania

Głównym celem badania była ewaluacja efektów Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje”, w szczególności:

1. Ocena dotychczasowej skuteczności, użyteczności i efektywności Programu oraz poszczególnych schematów grantowych
2. Opracowanie rekomendacji dotyczących zmian założeń Programu/schematów grantowych lub obszarów wsparcia, które mogłyby się przyczynić do poprawy skuteczności, użyteczności i efektywności Programu lub danego schematu grantowego
3. Ocena wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na osiągnięte rezultaty Programu
4. Ocena kwestii zawarcia partnerstwa (w porównaniu do braku jego zawarcia) na przebieg realizacji projektów i ich efekty, związane z tym szanse i zagrożenia, także w aspekcie użyteczności i przewidywanej trwałości efektów
5. Ocena wykonania celów wsparcia Programu (oszacowanie możliwości ich planowanej realizacji do końca roku 2024).

W ramach badania zrealizowano:

1. Przegląd źródeł oraz analizy dokumentów (lista przeanalizowanych dokumentów znajduje się w załączniku 2).

2. Wywiady pogłębione z przedstawicielami Operatora Programu i innymi podmiotami (przeprowadzono 8 wywiadów on-line, lista respondentów znajduje się w załączniku 1);

3. Studia przypadku zrealizowanych projektów - do opisu wybrano 23 projekty (raporty ze studiów przypadku znajdują się w załączniku 3).

W ramach każdego studium przypadków zrealizowane zostały następujące czynności badawcze:

- a) analiza dokumentacji projektowej, w tym np. dokumentów aplikacyjnych, materiałów informacyjnych np. strony internetowej projektu/beneficjentów;
- b) analiza wskaźnikowa w oparciu o dane z systemu monitoringu;
- c) wywiady pogłębione on-line z reprezentantami przedsiębiorstw-beneficjentów, a jeżeli projekt realizowany był w partnerstwie – wywiad z przedstawicielem podmiotu partnerskiego.

4. Badania ankietowe (CAWI/CATI) z beneficjentami Programu (przedsiębiorcami).

W ramach badania zrealizowano 101 wywiadów kwestionariuszowych z beneficjentami 4 schematów grantowych, według poniższego rozkładu.

Tabela 9. Liczebności w badaniu CAWI/CATI z beneficjentami Programu

Schemat	liczebność	wynik %
Technologie przyjazne środowisku	46	46%
Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich	26	26%
Technologie poprawiające jakość życia	5	5%
Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet	24	24%

Trzeba wziąć pod uwagę, że badanie nie było oparte na próbie losowej (jego adresatami byli wszyscy beneficjenci Programu), co uniemożliwia ocenę obciążenia statystycznego wyników - w związku z czym tu i gdzie indziej raportujemy je takie, jakie są, zakładając, że trafnie oddają sytuację w całej populacji.

Analiza obejmowała także zestawienie wyników osiągnięcia założonych wskaźników na poziomie Programu dla poszczególnych schematów grantowych. Wartość docelowa poszczególnych wskaźników jest wartością skumulowaną wszystkich schematów w ramach Programu. Wszystkie analizowane wskaźniki były zamieszczone we wnioskach o dotacje do schematów grantowych wraz z wartością docelową oraz rokiem osiągnięcia wartości docelowej. W schemacie małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet wnioskodawczynie były zobowiązane dodatkowo określić liczbę usług mentoringowych wykorzystanych w przedsiębiorstwie.

Na poziomie indywidualnych projektów we wnioskach aplikacyjnych określone były wystandaryzowane wskaźniki osiągnięć. Analiza wskaźnikowa oparta była na porównaniu wskaźników zawartych we wnioskach aplikacyjnych z ich rzeczywistymi wartościami mierzonymi już po zakończeniu realizacji inwestycji. Przedsiębiorcy określali wartości wyłącznie tych wskaźników, które mogły wystąpić dzięki realizacji inwestycji.

5. Wyniki badania

5.1. Realizacja wskaźników

5.1.1. Poziom realizacji wskaźników: produktu, rezultatu bezpośredniego, wskaźników finansowych

Beneficjenci byli zobowiązani do raportowania wskaźników dotyczących wpływu ich projektu na innowacyjność i konkurencyjność ich przedsiębiorstwa, jego sytuację finansową oraz na środowisko. Wskaźniki innowacyjności i konkurencyjności były raportowane poprzez wskazanie rzeczywistych wyników osiągniętych dzięki udziałowi w projekcie, podczas gdy wskaźniki środowiskowe i finansowe były raportowane jako wartości szacunkowe. W trakcie analizy tych wskaźników, wykonawca zidentyfikował znaczne rozbieżności pomiędzy osiągniętymi a deklarowanymi wartościami wskaźników środowiskowych i finansowych.

Poniższa tabela przedstawia aktualny poziom realizacji poszczególnych wskaźników na dzień 30.09.2024¹¹. W zakresie analizy wskaźników, finalne wartości wskaźników nie były dostępne na etapie przygotowywania raportu, stąd obecne wnioskowanie w stosunku do wskaźników prognozowanych należy traktować jedynie kierunkowo. Ostateczna wysokość wskaźników będzie poddana weryfikacji przez personel PARP rozliczający Program.

Tabela 10. Poziom realizacji poszczególnych wskaźników programu na dzień 30.09.2024.

Wskaźnik programowy	Jednostka miary	Wartość planowana	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji celu
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt. (suma)	205	216,00	105%
Liczba innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt. (suma)	55	215,00	391%
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt. (suma)	70	180,00	257%
Liczba utworzonych miejsc pracy	EPC (suma)	300	359,50	120%
Liczba złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej	Szt. (suma)	15	20,00	133%
Szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO ₂	Liczba ton rocznie (suma)	120 000	28 968,35	24%

¹¹ Dane zostaną poddane weryfikacji przez personel PARP rozliczający Program

Wskaźnik programowy	Jednostka miary	Wartość planowana	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji celu
Szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej	Liczba GWh rocznie (suma)	170	124,24	73%
Szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona	Liczba ton rocznie (suma)	120 000	42 883,61	36%
Szacowany roczny wzrost rocznych obrotów	Procent (średnia)	5	44,10	882%
Szacowany roczny wzrost zysków operacyjnych netto	Procent (średnia)	5	53,34	1067%

Analizując wskaźniki programowe, stwierdzono, że z wyjątkiem wskaźników środowiskowych, wszystkie przekroczyły wartości docelowe. W przypadku wskaźników finansowych raportowane wartości były szacunkowe i mogą nie odzwierciedlać rzeczywistej zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wynikającej z udziału w Programie (w przypadku części przedsiębiorstw, może też za nie odpowiadać efekt niskiej bazy wynikający z wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w latach 2020-2021).

W momencie prowadzenia analiz jedynie wskaźniki środowiskowe nie zbliżyły się do zakładanych wartości docelowych. Wskaźnik „szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO₂ (tony)” został zrealizowany w 24%, wskaźnik „szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej” w 73%, a wskaźnik „szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działalności przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony)” w 36%. Należy jednak zauważyć, że wartości docelowe tych wskaźników zostały w Polsce ustalone na ambitnym poziomie, w porównaniu do innych krajów (np. Słowacji, co zostało przedstawione w rozdziale 5.1.4).

Warto również odnotować, że nie wszystkie wskaźniki sprawozdawane przez beneficjentów były włączane do oszacowań efektów Programu. Dotyczyło to na przykład takich wskaźników jak:

- Liczba usług mentoringowych zastosowanych w przedsiębiorstwie
- Liczba innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek(skomercjalizowanych) w wyniku projektu
- Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie w wyniku projektu.

Beneficjenci byli więc zobligowani do dostarczania danych, które potem (w każdym razie do momentu przeprowadzenia niniejszego badania) nie były wykorzystywane w ocenie efektów Programu.

Co do wskaźników finansowych, istotne jest uwzględnienie zmian alokacji w trakcie trwania Programu. Pierwotna alokacja wynosiła 93 700 000 EUR, a składały się na nią środki norweskie w wysokości 79 645 000 EUR (Norway Grants) oraz współfinansowanie krajowe w wysokości 14 055 000 EUR. Wobec dużej liczby wniosków złożonych w naborach kwota ta została następnie w lutym 2022 r. zwiększona do 105 464 706 EUR, z czego środki norweskie wynosiły 89 645 000 EUR (Norway Grants), współfinansowanie krajowe 15 819 706 EUR. W toku realizacji Programu zaczęły jednak być odczuwalne w coraz większym stopniu skutki wycofywania projektów i rozwiązywania umów przez beneficjentów. W reakcji na tę sytuację, w grudniu 2023 roku podpisano Aneks nr 3 do Umowy Programowej, który zmniejszył kwotę wydatków kwalifikowalnych programu do 97 601 960 EUR. Zaoszczędzone środki zostały przeniesione do Programu „Rozwój Lokalny”. W lutym 2024 roku zidentyfikowano dalsze oszczędności i zainicjowano kolejny proces realokacji. Aneks nr 4 do Umowy Programowej określił wielkość alokacji na poziomie 93 471 849 EUR.

Ocena realizacji efektywności finansowej Programu wymaga także uwzględniania zmian w liczbie i wielkości umów. W toku realizacji Programu dochodziło bowiem do ich rozwiązywania bądź aneksowania.

Przyjmując za punkt odniesienia aktualny poziom alokacji (93 471 849 EUR), kontraktacja środków wynosi 98,83% (92 375 695,77 EUR). Należy jednak zauważyć, że od początku realizacji Programu zakontraktowano znacznie większe środki (114 492 963,49 EUR), jednak wskutek rezygnacji beneficjentów lub zmian w umowach ich wartość zmniejszyła się o ok. 24%. Największe środki zakontraktowano w 2021 r. (56 845 380,05 EUR), a kolejne kontraktacje miały miejsce w 2022 r. (33 520 445,88 EUR) i 2023 r. (24 127 137,56 EUR). Ocena poziomu kontraktacji na przestrzeni czasu wymaga uwzględnienia obowiązującego w danym roku poziomu alokacji oraz korekt wynikających ze zmian w umowach. Po uwzględnieniu tych korekt można stwierdzić, że realny poziom kontraktacji był zadowalający. Zanim doszedł on do aktualnego poziomu 98,83%, to wynosił 53,90% w 2021 r., 80,70% rok później i 97,63% w roku 2023.

Najwyższy poziom kontraktacji odnotowano w schemacie „Green”, gdzie wynosi on obecnie 43 572 584,17 EUR. Warto przypomnieć, że pierwotna alokacja na ten schemat wynosiła 50 mln EUR¹², co oznacza ponad 87% zakontraktowania pierwotnego budżetu.

Aktualny poziom kontraktacji w schemacie „Blue” to 34 053 587,08 EUR, co w dużej mierze wynika z oddziaływania przewidzianego w Umowie mechanizmu elastyczności, zakładającego realokację zaoszczędzonych środków na ten właśnie obszar (vide: drugi nabór w schemacie „Blue”). Pierwotna alokacja w ramach schematu wynosiła tylko 10 mln EUR, a więc ponad trzy razy mniej niż obecnie.

Kontraktacja w schemacie „Welfare” wynosi 9 214 504,51 EUR i jest o ponad połowę niższa od tej zakładanej pierwotnie (18,7 mln EUR). Stan wykorzystania alokacji

¹² Formalnie obecnie budżet nie jest podzielony na każdy ze schematów.

potwierdza, że wdrożenie tego schematu odbiegało od przyjętych założeń ilościowych, choć, jak wskazano w dalszej części raportu, udało się dzięki niemu zrealizować wiele wysokiej jakości projektów o dużym potencjale społecznym i innowacyjnym.

Aktualny poziom kontraktacji w schemacie „SGS” to 5 535 020,01 EUR. W porównaniu do pierwotnej alokacji w schemacie (15 mln EUR) jest to niewiele (37%), jednak odnosząc to do skorygowanej wartości alokacji w kolejnych latach wynosi on powyżej 90% w stosunku do alokacji z 2023 r.

Wypłata środków Programu rozpoczęła się w 2021 roku. Wypłacono wtedy 2,98% z ówczesnie zakontraktowanych środków, w 2022 r. poziom wypłat wzrósł do 27,91%, w 2023 do 53,23%, aby w dniu 13 października 2024 r. osiągnąć poziom 89,10% (tj. 82 304 495,72 EUR) całości zakontraktowanych środków. Prawie w każdym ze schematów poziom wypłat przekroczył 90%, a jedynym wyjątkiem jest schemat „Blue”, gdzie środki wypłacone stanowią 84% środków zakontraktowanych. Spośród wszystkich aktywnych obecnie umów (167) rozliczono 80,84% (135), a jedynym schematem, gdzie odsetek rozliczonych umów nie przekracza 80% jest schemat „Blue”, gdzie dotyczy to 66,67% umów. Zarazem jednak jest to jedyny schemat, dla którego w 2022 r. przeprowadzony został drugi nabór wniosków.

5.1.2. Dodatkowe rezultaty osiągnięte przez beneficjentów

Beneficjenci ubiegali się o finansowanie kierując się różnymi potrzebami swoich przedsiębiorstw. Zrealizowane w ramach ewaluacji badanie ankietowe wykazało, że Program odpowiadał przede wszystkim na te potrzeby przedsiębiorców, które wiązały się z wdrażaniem nowych produktów i technologii, rzadziej - z zakupem nowego wyposażenia lub inwestycji w infrastrukturę firmy. Zestawienie kluczowych efektów udziału w Programie, istotnych z punktu widzenia pierwotnych motywacji do wzięcia w nim udziału, przedstawiono poniżej:

- Wprowadzenie nowego produktu/usługi: 67 respondentów;
- Wdrożenie nowych technologii: 57 respondentów;
- Zakupy nowych maszyn/wyposażenia: 38 respondentów;
- Inwestycje w infrastrukturę firmy (nieruchomości): 24 respondentów;
- Znalezienie nowych klientów w kraju: 18 respondentów;
- Znalezienie nowych klientów za granicą: 13 respondentów;
- Finansowanie prac rozwojowych: 11 respondentów;
- Zatrudnienie nowych pracowników: 9 respondentów;
- Doskonalenie/rozwój dotychczas zatrudnionej kadry: 4 respondentów;
- Znalezienie zagranicznego partnera biznesowego: 3 respondentów;
- Skorzystanie z doradztwa: 2 respondentów.

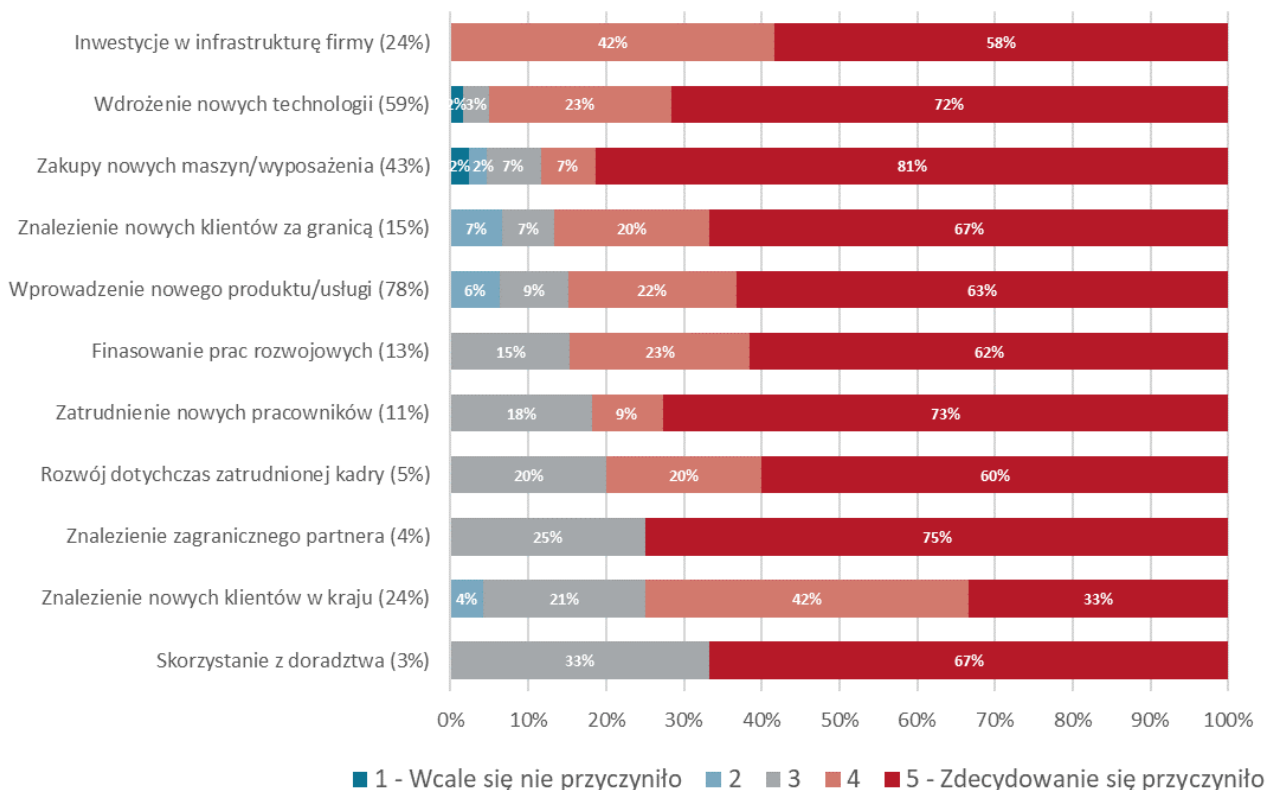
Biorąc pod uwagę to zróżnicowanie, można powiedzieć, że Program spełnił przede wszystkim oczekiwania tych beneficjentów, którzy poszukiwali w nim wsparcia w inwestycjach w infrastrukturę, wdrożenie nowych technologii i zakup wyposażenia. Wśród przedsiębiorców, którzy w badaniu ankietowym deklarowali, że zdecydowali się na udział w Programie głównie ze względu na takie właśnie wsparcie, 100% potwierdza, że ich potrzeby pod tym względem zostały zaspokojone. Niewiele mniej wątpliwości budzi jego pozytywne oddziaływanie w zakresie wdrażania nowych technologii oraz zakupu nowych maszyn i wyposażenia. Nieco mniej oczywiste, choć także wyraźnie widoczne, są pozytywne zmiany związane z realizacją potrzeb dotyczących ekspansji zagranicznej lub wprowadzania nowych produktów i usług, finansowania prac rozwojowych, zwiększania zatrudnienia lub rozwoju kompetencji już zatrudnionych pracowników. Najbardziej doceniano jego wpływ na budowanie relacji z zagranicznymi partnerami, wzmacnianie obecności na krajowym rynku oraz możliwości skorzystania z doradztwa (przy czym dwie z tych kwestii miały marginalne znaczenie jako motywacja do udziału w Programie, por. wartości w nawiasach na wykresie 3).

W badaniach jakościowych beneficjenci wskazują także inne korzyści z udziału w Programie, zarówno w wymiarze biznesowym jak i osobistym. Można tu np. przywołać przykład przedsiębiorstwa, w którym realizacja projektu przyczyniła się do zmiany modelu biznesowego prowadzonej działalności - rozszerzenia lub przemodelowania profilu oferowanych usług, co z kolei wpłynęło na zmianę struktury zatrudnienia w firmie, dając możliwość utrzymania zatrudnienia przez cały rok, a nie tylko w sezonie turystycznym. Inna firma, prowadząca usługi rehabilitacyjne, dzięki zakupowi nowoczesnego wyposażenia do rehabilitacji znacząco poprawiła swoją pozycję konkurencyjną w regionie, przyciągając pacjentów z całego kraju, a nawet z zagranicy.

Wielu z beneficjentów odczuwało także osobistą satysfakcję z realizacji projektów. Pozyskane dofinansowanie umożliwiło im wdrożenie własnych innowacyjnych produktów lub rozwiązań zaobserwowanych za granicą, np. takich jak co-housing dla osób starszych. Takie projekty budowały wśród beneficjentów poczucie satysfakcji i sprawstwa oraz stanowią silny bodziec do dalszych działań związanych z rozwojem firmy.

Część firm korzystających ze wsparcia zakładała w swoich modelach biznesowych realizację misji wspierania osób z niepełnosprawnościami lub ze specyficznymi potrzebami. Dofinansowanie umożliwiło im podążanie za tą misją, np. przez budowę ośrodka dla dzieci ze spektrum autyzmu czy też poprawienie jakości życia dzieci otyłych poprzez opracowanie plastra chroniącego je przed otarciami i ranami.

Wykres 3. W jakim stopniu wsparcie udzielone w ramach projektu przyczyniło się do realizacji potrzeb przedsiębiorstwa? (badanie CAWI/CATI, n=101)



* w nawiasach podano odsetek beneficjentów, dla których dana potrzeba była motywacją do aplikowania (tylko takie osoby proszono o ocenę wpływu Programu pod danym względem)

Duże znaczenie miały także efekty Programu związane z rozwiązaniami proekologicznymi. Niekiedy, proekologiczne oddziaływanie Programu nie ograniczało się do zmian na poziomie produktów lub procesów technologicznych, ale dotyczyło całego modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Jeden z beneficjentów zakładał integrację zielonych technologii i rozwiązań w celu optymalizacji kosztów produkcji piwa i budowę silnej, ekologicznej marki. Efekt ten został osiągnięty, ale wartością dodaną projektu stała się całościowa zmiana wizji przedsiębiorstwa. W rezultacie, wprowadzono nową linię produktów proekologicznych oraz uzyskano prestiżowy certyfikat środowiskowy.

Dla wielu małych i średnich firm biorących udział w Programie, realizacja projektu stanowiła sposób na zachowanie stabilności przedsiębiorstwa lub dostosowanie się do zmian w otoczeniu zewnętrznym. Skutki ekonomiczne pandemii oraz ograniczenie relacji handlowych z Rosją, Białorusią czy Ukrainą uświadomiły im konieczność dywersyfikacji działalności. W obliczu tych wydarzeń wielu beneficjentów zdecydowało się na realizację projektów znacznie wykraczających poza ich podstawową działalność.

W kontekście projektów partnerskich warto zwrócić uwagę na inną jeszcze wartość Programu, która nie wynikała z wniosków o dofinansowanie, ale której znaczenie beneficjenci często podkreślali podczas wywiadów. Wartością tą były cenne zasoby

partnera (np. kontakty z potencjalnymi klientami), o których istnieniu beneficjenci dowiadawali się dopiero w trakcie współpracy.

5.1.3. Dynamika realizacji wskaźników Programu

Opóźnienia we wdrażaniu Programu miały istotne znaczenie dla przebiegu Programu i postępu w kontraktowaniu i wydatkowaniu środków w programie, co ilustruje poniższa tabela.

Tabela 11. Postęp w kontraktowaniu i wydatkowaniu środków w Programie.

Rok	Środki wypłacone (narastająco)	Środki zakontraktowane (narastająco) (odjęto rozwiązane i aneksy)	Środki zakontraktowane (narastająco)	Alokacja ogółem
	EUR	EUR	EUR	EUR
2020	0	0	0	93 700 000
2021	1 694 937,23	56 845 380,05	56 845 380,05	105 464 706
2022	23 757 106,56	85 107 982,67	90 365 825,93	105 464 706
2023	50 721 002,61	95 292 821,30	114 492 963,49	97 601 960
2024	82 304 495,72	92 375 695,77	114 492 963,49	93 471 849

Dla oceny stopnia realizacji wskaźników w czasie kluczowe znaczenie miały następujące czynniki:

- późne podpisanie Umowy Programowej, skutkujące ogłoszeniem pierwszych naborów dopiero w listopadzie 2019 r.
- wybuch pandemii COVID-19, powodujący przedłużenie naboru do maja 2020 r.
- zasady programowe, określające krótki okres kwalifikowalności wydatków (kwiecień 2024 r.) oraz ograniczające możliwość wprowadzania zmian w programie
- krótki okres wdrażania Programu, ograniczający możliwość ogłaszania kolejnych naborów
- zmiany ekonomiczne, społeczne i geopolityczne w otoczeniu zewnętrznym, wpływające na czas rozpoczęcia i tempo realizacji projektów.

Ze względu na te uwarunkowania w latach 2018-20 nie podpisano żadnych umów, a pierwsze realne efekty podejmowanych działań zaczęły być widoczne dopiero w 2021 roku. W tym właśnie roku doszło do podpisania 119 umów. Ich liczba rosła w kolejnych latach, osiągając w 2022 roku poziom 170 podpisanych umów, a w 2023 roku 202 umów. Ostatecznie, po odjęciu umów wypowiedzianych, wartość wskaźnika zawartych umów wyniosła 167. Problem wypowiedzeń umów miał istotny wpływ na wartość zakontraktowanych środków. O ile w 2021 roku nie było żadnych wypowiedzeń, to w 2022 roku odnotowano 11 takich przypadków, a rok później kolejnych 19.

Liczba zawartych, a także wypowiedzianych umów różniła się w zależności od schematu. Najwięcej wypowiedzeń miało miejsce w schemacie „Technologie przyjazne środowisku”, gdzie jednak także liczba projektów była największa - podpisano 90 umów, z czego 17 (19%) zostało wypowiedzianych. Skokowy wzrost wypowiedzianych umów w tym schemacie odnotowano w 2023 r., choć już rok wcześniej miały miejsce pierwsze 3 takie przypadki.

W schemacie dotyczącym wód śródlądowych lub morskich podpisano 50 umów, z czego 8 (16%) zostało rozwiązanych. Był to jedyny schemat w Programie, w którym ogłoszono dwa nabory. Rozwiązanie to bardzo pozytywnie wpłynęło na poziom wydatkowania środków całego Programu i powinno stanowić dobrą praktykę do stosowania w przyszłości.

Trzecim najbardziej popularnym schematem był ten dotyczący małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet. Podpisano w nim 49 umów, z czego 8 (16%) zostało rozwiązanych.

Schemat dotyczący „Technologii poprawiających jakość życia” miał zdecydowanie mniejszą skalę – obejmował 13 umów, z czego 2 (15%) zostały rozwiązane w 2022 roku.

Duży wpływ na proces rozliczania umów miały terminy wyznaczające koniec okresu kwalifikowalności. W okresie pierwszych czterech lat po podpisaniu Memorandum of Understanding (2018-21) nie rozliczono żadnych umów. Pierwsze rozliczenia pojawiły się w roku 2022, a więc w pierwszym roku po podpisaniu pierwszych umów i rozpoczęciu realizacji projektów. W tym roku rozliczono 15 umów, z czego 9 w schemacie „Green”, 1 w schemacie „Blue” i 5 w schemacie „SGS”. W kolejnym roku rozliczono już 40 umów, z czego połowę (21) w schemacie „Green”, 3 w schemacie „Blue” i 16 w schemacie „SGS”. W analizowanym okresie nie rozliczono żadnego projektu ze schematu „Welfare”, co stanowi kolejny niekorzystny wyróżnik tego obszaru, poza opisywanymi w innych częściach tego raportu problemach dotyczących m.in. niskiej kontraktacji oraz niskiej jakości wniosków.

Przedstawione powyżej dostępne informacje wskazują, że tempo kontraktacji i rozliczania projektów mogłoby być bardziej dynamiczne, co przyczyniłoby się do sprawniejszej realizacji projektów. Jednocześnie jednak, zdecydowana większość przyczyn tego stanu rzeczy była niezależna od Operatora. Jak to szczegółowo opisano w innych częściach raportu, PARP podejmowała szereg działań, które miały usprawnić sytuację. Wysiłki te były dostrzegane i pozytywnie odbierane przez beneficjentów, zwłaszcza w odniesieniu do uelastycznienia procesu rozliczania projektów (np. terminy realizacji i zakres rzeczowy). Niemniej jednak w toku badania pojawiły się również bardzo zdecydowane wypowiedzi beneficjentów wskazujących na konieczność skrócenia czasu oceny i rozliczania projektów.

5.1.4. Osiągnięty poziom realizacji wskaźników w relacji do założonych efektów

Poziom realizacji wskaźników w relacji do założonych efektów interwencji należy także rozpatrywać przez pryzmat trafnego wyznaczenia tych ostatnich. W krajach wdrażających komponent „Rozwój przedsiębiorczości i Innowacje”, takich jak Słowacja czy Polska, wskaźniki osiągnięć zostały określone w identyczny sposób. Znacząco różnią się

natomiast ich docelowe wartości rozpatrywane w proporcji do budżetów Programów. Na realizację słowackiego programu dla przedsiębiorców alokowano 20 mln EUR (z czego 14 mln EUR z grantów norweskich). Budżet słowackiego Programu był zatem około pięciokrotnie mniejszy od polskiego.

Analiza wartości docelowych wskaźników osiągnięć w Polsce oraz Słowacji (Tabela 12) pokazuje, że jedynie w przypadku jednego wskaźnika (liczba złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej), iloraz wartości wskaźników w Polsce i Słowacji odpowiada różnicom w finansowej skali Programu. W przypadku pozostałych wskaźników wartości docelowe w Polsce są - w proporcji do wartości finansowej Programu - znacząco większe. Również wyrażone w procentach wskaźniki finansowe (wzrost obrotów i zysków) są wyższe w Polsce. Oznacza to, że polscy przedsiębiorcy mieli do osiągnięcia znacznie bardziej ambitne cele niż firmy ze Słowacji. Tym bardziej należy docenić zrealizowanie wszystkich celów, z wyjątkiem środowiskowych. Komentując te ostatnie warto jednak zauważyć, że przewidywana docelowa wartość redukcji rocznego poboru energii elektrycznej była w Polsce aż 170 razy wyższa niż na Słowacji (co prowokuje pytania o założenia towarzyszące wyznaczaniu tych celów).

Dostęp do informacji o rzeczywistej wartości wskaźników dla poszczególnych celów Programu "Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje" we wszystkich krajach uczestniczących w jego realizacji, mógłby pozwolić na efektywniejsze i bardziej realistyczne planowanie mierzalnych celów kolejnej edycji tego Programu.

Tabela 12. Wartości docelowe wskaźników w Programie "Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje" w Polsce oraz na Słowacji.

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość docelowa - Polska	Wartość docelowa - Słowacja	Iloraz wartości docelowej – PL/SK
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt.	205	7	29
Liczba innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt.	55	3	18
Liczba innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt.	70	5	14
Liczba utworzonych miejsc pracy	EPC	300	25	12
Liczba złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej	Szt.	15	3	5
Szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO ₂ (tony)	Liczba rocznie	120 000	6 000	20

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość docelowa - Polska	Wartość docelowa - Słowacja	Iloraz wartości docelowej – PL/SK
Szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej (GWh)	Liczba rocznie	170	1	170
Szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony)	Liczba rocznie	120 000	15 000	8
Szacowany roczny wzrost rocznych obrotów	Procent	5	3	+ 2 pp.
Szacowany roczny wzrost zysków operacyjnych netto	Procent	5	3	+ 2 pp.

5.1.5. Przyczyny przekroczenia/niewykonania wskaźników oraz zagrożenia dla osiągnięcia wartości docelowych

Na podstawie informacji zebranych w ramach ewaluacji można wskazać cztery główne kategorie przyczyn, które wpłynęły na stopień i tempo realizacji Programu:

- otoczenie zewnętrzne;
- uwarunkowania programowe;
- ocena ryzyka przez beneficjentów;
- przeszacowanie wskaźników programowych.

1. Otoczenie zewnętrzne

Realizacja Programu przypadła na okres wyjątkowo dynamicznych zmian w otoczeniu zewnętrznym. Niespełna trzy tygodnie przed planowanym na 31 marca 2020 r. pierwotnym terminem zakończenia naborów, Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła **pandemię COVID-19**. Kolejne restrykcje wprowadzane przez władze istotnie wpłynęły na funkcjonowanie instytucji państwowych oraz przedsiębiorstw. W tej sytuacji podjęta została decyzja o przedłużeniu o sześć tygodni naborów, które ostatecznie zamknięto 14 maja 2020 r. Decyzja ta była trafna, gdyż w ramach wszystkich czterech schematów złożono 740 wniosków. Pandemia miała również wpływ na wydłużenie czasu działań podejmowanych przez PARP. Potwierdza to między innymi przykład związany z wyborem ekspertów zewnętrznych do oceny projektów. Rozpoczęte na początku 2020 roku postępowanie przetargowe zakończyło się dopiero w sierpniu 2020 r., a istotnym powodem takiej sytuacji była konieczność wydłużenia okresu przyjmowania ofert.

Wpływ pandemii na realizację Programu i osiągnięcie zakładanych wskaźników nie ograniczył się jednak tylko do etapu wnioskowania. Przedłużające się ograniczenia i kolejne obostrzenia miały istotny wpływ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw, ich

płynność finansową, potencjał inwestycyjny, a także relacje z dostawcami. Ten ostatni element, związany z zerwaniem łańcuchów dostaw, bezpośrednio wpłynął nie tylko na wydłużony czas realizacji projektów, ale także na decyzje o zasadności ich dalszej kontynuacji. Przeprowadzone w toku ewaluacji wywiady potwierdziły, że finansowe i logistyczne konsekwencje pandemii miały istotny wpływ na przebieg projektów. Fakt ten był również dostrzegany przez instytucje zaangażowane we wdrażanie Programu. Tego rodzaju ryzyko było corocznie identyfikowane w raportach rocznych PARP, a w raporcie za 2023 rok uznano je za bardzo prawdopodobne (4 w skali 1-4). Według danych PARP, około 17% umów zostało wypowiedzianych przez beneficjentów, co w ujęciu kwotowym przełożyło się na ok. 19% środków.

Kolejnym czynnikiem zewnętrznym, który wpłynął na sytuację beneficjentów, a tym samym na realizację Programu, był **wybuch wojny w Ukrainie**. Rozpoczęte przez Rosję w dniu 24 lutego 2022 roku działania wojenne stanowiły kolejny czynnik destabilizujący, którego efektem było nie tylko dalsze utrudnienie relacji handlowych z kontrahentami zagranicznymi, ale również wynikający z naruszenia poczucia przewidywalności i bezpieczeństwa spadek koniunktury i skłonności do inwestycji. Potwierdza to również wydany przez PARP w 2023 r. „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, który podkreśla, że kryzys związany z wojną w Ukrainie oraz sankcjami nałożonymi na Rosję wciąż wpływa istotnie na kondycję polskich firm.

Oba powyższe czynniki zewnętrzne – pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie – wpłynęły na wzrost inflacji. O ile w momencie wybuchu pandemii w marcu 2020 r. wynosiła ona 3,2%, o tyle trzy lata później w lutym 2023 r. było to już 18,4%. Skokowy wzrost cen miał oczywiście wpływ na ocenę przedsiębiorców co do możliwości i zasadności realizacji projektów. Dla potencjalnych wnioskodawców (MŚP) zmiany w otoczeniu zewnętrznym przekładały się szybko na ich sytuację finansową i możliwości inwestycyjne. Potwierdza to również przywołany powyżej raport PARP, który bazując na wynikach badań ankietowych wskazuje, że według przedsiębiorców głównym powodem zagrożenia utraty płynności finansowej była inflacja (73,4%), wzrost kosztów energii (64,5%) i wzrost kosztów zatrudnienia (58,8%).

2. Uwarunkowania programowe

Na stopień i tempo realizacji wskaźników istotny wpływ miały również uwarunkowania programowe, wynikające z decyzji o zasadach i trybie jego realizacji. Uwarunkowania te dotyczyły przede wszystkim krótkiego czasu wdrażania Programu oraz wymogów formalnych obciążających beneficjentów.

Niedostateczny czas wdrażania Programu to problem, który zidentyfikowano bardzo wcześnie. Sugestie o potrzebie **wydłużenia okresu kwalifikowalności** znalazły się bowiem już w Raporcie rocznym PARP za 2021 rok. Rzeczywiście, o ile nabory rozpoczęły się w 2020 roku, a pierwsze umowy zaczęto podpisywać w 2021 roku, to okres kwalifikowalności kończył się już 30 kwietnia 2024 roku. Biorąc pod uwagę charakter realizowanych projektów (inwestycje) oraz konieczność stosowania w niektórych

projektach Prawa Zamówień Publicznych, to czas na realizację operacji był rzeczywiście krótki.

Na skrócenie czasu wdrażania Programu duży wpływ miał przeciągający się **proces podpisania Umowy (PA)**, który został zakończony 12 września 2019 r., choć dokument inicjujący cały proces (Memorandum of Understanding) podpisano dwa lata wcześniej (20 grudnia 2017 r.). Warto przy tym zauważyć, że sama struktura dokumentów regulujących Program była nie tylko mało przejrzysta, ale również przyczyniła się do wydłużenia okresu programowania. Przygotowanie i uzgodnienie kolejnych opracowań - Memorandum of Understanding, Programme Agreement, Concept Note, Programme Implementation Agreement – wymagało bowiem dużo czasu.

Duża dynamika zmian zachodzących w okresie wdrażania Programu uwypukliła również **problem elastyczności i zarządzania zmianą**. Dotychczasowe podejście do wdrażania Programu zakładało wieloetapowy proces wprowadzania zmian, wymagający zaangażowania wielu podmiotów (Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, Darczyńców, Biura Mechanizmów Finansowych, Operatora), a także modyfikacji kilku dokumentów określających zasady wdrażania (MoU, PA, umowa z Operatorem). W tej sytuacji, możliwość szybkiej reakcji Operatora na pojawiające się zmiany i ryzyka była bardzo utrudniona. Uzasadnieniem dotychczasowych rozwiązań mogłyby być wątpliwości co do jakości systemu zarządzania i kontroli oraz skuteczności PARP jako Operatora. Jednak wyniki działań monitorujących oraz niewielka liczba zidentyfikowanych nieprawidłowości nie potwierdziły zasadności tego rodzaju obaw (vide: Raporty strategiczne i Raporty roczne Programu). W tej sytuacji rozsądne wydaje się rozważenie zmian umożliwiających skrócenie procesu decyzyjnego i zwiększenie elastyczności Operatora w zakresie samodzielnego wprowadzania zmian.

Krótki czas wdrażania Programu nie był korzystny również w kontekście projektów partnerskich. Wnioskodawcy mieli bowiem mało czasu na nawiązanie partnerstw projektowych przed upływem terminu składania wniosków. W toku ewaluacji zidentyfikowano projekty, które pomimo pierwotnych planów beneficjentów dotyczących podjęcia współpracy z innymi podmiotami nie były realizowane w partnerstwie. Powodem takiej sytuacji była negatywna ocena jakości i adekwatności proponowanego partnera dokonana przez PARP. Bardzo prawdopodobnym wydaje się wyjaśnienie wskazujące na brak czasu jako czynnik negatywnie wpływający na wybór partnera. W kontekście partnerstw warto jednocześnie wskazać na problem niedostatecznego zainteresowania podmiotów norweskich tą formą współpracy. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy mogła być niewystarczająca ilość czasu przewidzianego na nawiązanie tego rodzaju kontaktów. Jak to wielokrotnie potwierdzono w wywiadach z interesariuszami, nawiązanie efektywnej współpracy na rynku norweskim wymagało przede wszystkim zbudowania relacji. Był to proces długotrwały, trudny do przeprowadzania w ramach założeń dotyczących harmonogramu realizowanych projektów.

Nie bez wpływu na ostateczne wyniki Programu był też problem braku czasu na **przeprowadzenie kolejnych konkursów**. Krótki okres realizacji projektów sprawił, że nie

było wystarczająco dużo czasu na organizację dodatkowych konkursów, w ramach których można byłoby wykorzystać oszczędności z innych projektów. Oszczędności te często wynikały z przeszacowania kosztów lub rezygnacji niektórych beneficjentów, jednak ich pełne zagospodarowanie okazało się niemożliwe. Natomiast przykład dodatkowego naboru w ramach schematu „Blue Growth” potwierdza, że tego typu rozwiązania stanowią mogą skuteczny środek w zapewnieniu większej absorpcji środków.

Innym, potencjalnie bardzo skutecznym, lecz niedostatecznie wykorzystywanym rozwiązaniem był **mechanizm nadkontraktacji**, czyli podpisywania umów na kwoty przewyższające dostępną alokację, z uwzględnieniem przyszłych oszczędności. Taki mechanizm mógłby pozwolić na wcześniejsze rozpoczęcie realizacji projektów znajdujących się na listach rezerwowych. Rozwiązanie to zastosowano w ograniczonym stopniu, na późnym etapie wdrażania Programu. Przyniosło ono pozytywne efekty, co potwierdza, że jego wykorzystanie w szerszym zakresie dałoby większe możliwości w zakresie poprawy absorpcji środków finansowych.

3. Ocena ryzyka przez beneficjentów

Skuteczność realizacji Programu w głównej mierze zależy od determinacji i sprawczości Beneficjentów. Dlatego warto zaznaczyć, że w przypadku MŚP, które są beneficjentami Programu, poziom akceptowalnego ryzyka jest dużo mniejszy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. Koszt ewentualnych błędów lub niepowodzeń (np. korekta dofinansowania) oznaczać może bowiem poważne zagrożenie dla stabilności, a nawet istnienia takiego podmiotu. Należy o tym pamiętać zwłaszcza w kontekście obciążeń beneficjenta, szczególnie tych związanych z wprowadzaniem wymogów formalnych. Jak potwierdziły wywiady, beneficjenci mieli bardzo dużą świadomość rzeczywistych (np. wynajęcie kancelarii prawnej) i potencjalnych (np. zmniejszenie dofinansowania) kosztów związanych z realizacją projektu. Analiza relacji kosztów do korzyści miała kluczowe znaczenie dla decyzji o realizacji projektu. Warto w tym kontekście podkreślić zjawisko wycofywania się beneficjentów z realizacji projektów, zarówno przed, jak i już po podpisaniu umowy. Co ważne, problem ten zidentyfikowano bardzo szybko, co potwierdza treść Raportu Strategicznego z 2022 r. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można wskazać co najmniej kilka wymogów formalnych stanowiących duże obciążenie dla beneficjentów:

- wymóg stosowania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych, co istotnie wpływało na długość i koszt realizacji projektu
- czas rozpoczęcia realizacji projektów, beneficjenci mogli rozpocząć realizację projektów dopiero od momentu ich rekomendowania do wsparcia
- obowiązek ubezpieczenia zakupionych w ramach projektu środków trwałych na wypadek ich utraty lub zniszczenia.

Przyjęta przez część beneficjentów reakcja na te i inne ryzyka miała istotny wpływ na poziom i tempo realizacji wskaźników Programu. W praktyce bowiem sprowadzała się często do ograniczenia zakresu, a nawet wycofania z projektu. Na 202 podpisane umowy

wypowiedzianych zostało 35 (17%) o wartości 22 117 268 EUR (19,3% wartości podpisanych umów). Decyzja beneficjentów o wypowiedzeniu umowy wynikała oczywiście z różnych przyczyn, często niezależnych od zasad wdrażania Programu. Jednak biorąc pod uwagę skalę problemu warto rozważyć ograniczenie tych wymogów formalnych, których koszt jako mechanizmów kontrolnych był nieadekwatny do zakładanych efektów, a jednocześnie był postrzegany przez beneficjentów jako nadmierne obciążenie. Przedmiotem takiej weryfikacji powinny być zarówno ograniczenia formalne wskazane powyżej (np. stosowanie trybu PZP, czas rozpoczęcia realizacji projektów), jak i te przedstawione w rozdziale 5.2 raportu lub rekomendacjach (np.: 5-letni okres trwałości, ryzyko kursowe).

W toku realizacji Programu pojawiły się jeszcze dwie okoliczności, które sprawiły, że problem presji czasu stał się jeszcze bardziej istotny:

- wydłużenie czasu oceny wniosków – ocena wniosków trwała dłużej niż to pierwotnie zakładano. Wynikało to między innymi z niskiej, w ocenie PARP, jakości wniosków. Na etapie oceny administracyjnej i kwalifikacyjnej prawie 90% wniosków wymagało poprawek ze strony wnioskodawców, a PARP musiała wysłać wiele wezwań do uzupełnienia lub korekty. Dodatkowo, przedłużająca się procedura wyboru usługodawcy zewnętrznego spowodowała, że zewnętrzni eksperci mogli rozpocząć ocenę merytoryczną projektów dopiero w październiku 2020 roku. Proces oceny trwał dłużej również z powodu konieczności wyjaśnienia niektórych kwestii prawnych dotyczących kwalifikowalności kosztów oraz interpretacji zasad pomocy publicznej
- przedłużanie czasu podpisywania umów przez beneficjentów – skrócenie czasu realizacji operacji wynikało również z postępowania części beneficjentów, którzy nie dostarczając wymaganych dokumentów przeciągali czas podpisania umowy. Okazało się jednocześnie, że nie ma skutecznych mechanizmów dyscyplinowania takich firm, innych niż odstąpienie od podpisania umowy z beneficjentem (co było dla Operatora ostatecznością, ze względu na dążenie do maksymalnego wykorzystania alokacji).

4. Przeszacowanie wskaźników programowych

Założone pierwotnie docelowe wskaźniki programowe z zakresu środowiska, takie jak szacunkowe zmniejszenie rocznej emisji CO₂ (tony), szacunkowe zmniejszenie rocznego poboru energii elektrycznej (GWh) oraz szacunkowa roczna wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działalności przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony), były ustalone na zbyt wysokim poziomie.

Analizując wartości końcowe raportowane przez beneficjentów, można stwierdzić, że ich osiągnięcie było niemożliwe od początku Programu. Cele środowiskowe Programu nie uwzględniały realnych możliwości beneficjentów oraz specyfiki ich działalności. W efekcie, mimo starań, beneficjenci nie byli w stanie ich osiągnąć.

5.1.6. Zapobieganie przyczynom niewykonania

W początkowym okresie wdrażania Programu absorpcja środków finansowych oraz realizacja wskaźników wydawała się niezagrożona. Przemawiała za tym między innymi

duża liczba wniosków złożonych w naborze zakończonym w maju 2020 r. W efekcie zdecydowano nawet o zwiększeniu pierwotnej alokacji środków. Jednak w miarę czasu zaczęło pojawiać się coraz więcej sygnałów świadczących o trudnościach z wykonaniem założonych wskaźników finansowych i rzeczowych. W reakcji na te sygnały podjęto następujące działania mitygujące ryzyko niewykonania założeń programowych:

- **Realokacja środków** – przeniesienie zaoszczędzonych środków pomiędzy programami lub schematami – to rozwiązanie, które kilkakrotnie było wykorzystywane w celu zwiększenia absorpcji. W toku realizacji Programu wprowadzono cztery aneksy do Umowy Programowej zmieniające alokację środków, a zespół ewaluacyjny został poinformowany o kolejnych planowanych działaniach w tym zakresie. Jak wskazuje analiza materiałów ze spotkań Darczyńców i strony polskiej, wszyscy zainteresowani doceniali znaczenie mechanizmu realokacji, mając jednak świadomość problemów wynikających z długości i złożoności procesu decyzyjnego, co potwierdza poniższy zapis ze spotkania 27.04.2023:

Polska strona podziękowała za instrument realokacji – został on z powodzeniem wykorzystany i może być nadal potrzebny w przyszłości (...) Polska strona doceniła dialog z Darczyńcami w tej kwestii i wyraziła życzenie, aby postępowania były prowadzone sprawnie ze względu na ograniczony czas.

Darczyńcy nie „zamykają drzwi” dla realokacji, jednak wymagałoby to solidnych uzasadnień. Po kwietniu 2023 roku Darczyńcy zadeklarowali gotowość do szybkiego podejmowania decyzji, aby proces był efektywny i przydatny.

Mechanizm realokacji środków pozwalał również do pewnego stopnia zmniejszyć negatywne konsekwencje krótkiego okresu kwalifikowalności wydatków. Potwierdzają to między innymi działania związane z przeniesieniem środków z Programu do Bilateral Fund, gdzie okres kwalifikowalności jest dłuższy i kończy się w kwietniu 2025 roku.

- **Drugi nabór w schemacie Blue Growth** – identyfikacja oszczędności, które powstały w schematach Welfare Technologies i Small Grant Schemes wskazała na potrzebę zagospodarowania tych środków. W rezultacie ogłoszony został drugi nabór w zakresie Blue Growth, a termin zgłaszania wniosków wyznaczono na 7 kwietnia 2022 r. O zasadności tej decyzji świadczy bardzo duża liczba zgłoszonych wniosków (136), znacznie przekraczająca liczbę wniosków w pierwszym naborze (29). Wnioskodawcy złożyli wnioski na łączną sumę 114 310 078 EUR, co stanowiło 442% przewidzianej w naborze alokacji. Duża liczba wniosków pozwoliła na **stworzenie listy rezerwowej** i zastosowanie opisanego poniżej mechanizmu nadkontraktacji. Mimo pozytywnej oceny opisywanych działań trzeba stwierdzić, że krótki okres wdrażania Programu nie pozwolił na powtórzenie tego rozwiązania w przypadku innych schematów.
- **Nadkontraktacja** – zastosowanie takiego rozwiązania pozwala na wcześniejsze rozpoczęcie realizacji projektów znajdujących się na listach rezerwowych, a tym samym ograniczenie ryzyka niewykorzystania środków finansowych. Możliwość zastosowania nadkontraktacji przewidywano już w 2022 r., co potwierdza „Roczny raport z Programu” PARP-u, wskazujący to rozwiązanie jako środek mitygujący ryzyko

niskiej realizacji budżetu. Ostatecznie rozwiązanie to zostało zastosowane, jednak w ograniczonym stopniu, na późnym etapie wdrażania Programu na początku 2023 roku. Przyniosło ono pozytywne efekty i pozwoliło przyznać dofinansowanie projektom z listy rezerwowej w ramach drugiego naboru w schemacie Blue Growth. Oceniając pozytywnie podjęte przez PARP działania w zakresie nadkontraktacji, warto jednak zauważyć, że ewentualne korzyści mogłyby być większe, gdyby mechanizm ten został wprowadzony wcześniej i w szerszym (w większej wysokości, z uwzględnieniem szybszego procesu decyzyjnego) zakresie.

- **Elastyczność w zakresie uzasadnionej modyfikacji projektu**

W badaniach jakościowych wielu beneficjentów z uznaniem wyrażało się o elastycznym podejściu PARP w odniesieniu do potrzeby uzasadnionej modyfikacji projektu. Dotyczyło to przede wszystkim: wydłużenia okresu realizacji projektu, zmiany środka trwałego planowanego do zakupu, możliwości kwalifikowania wydatków poniesionych w okresie kwalifikowalności (do 30.04.2024), o ile przedmiot finansowania zostanie dostarczony do końca 2024 r. Tego rodzaju działania stanowiły duże wsparcie dla beneficjentów zmagających się z problemem niedostatecznego czasu na realizację projektu. Świadomość potrzeb beneficjentów i elastyczność w podejmowaniu działań będących odpowiedzią na te potrzeby to efekt przyjętego przez PARP systemu bieżącego wsparcia beneficjentów. Przypisani do poszczególnych projektów pracownicy kontaktowali się z beneficjentami, a kontakty te miały charakter bardzo roboczy, zdecydowanie wykraczający poza wymianę oficjalnej korespondencji. W toku przeprowadzonych wywiadów ewaluacyjnych wielu beneficjentów podkreślało, że ten rodzaj komunikacji z PARP stanowił cenne wsparcie w procesie realizacji projektów.

Warto jednocześnie zauważyć, że potrzeba uelastycznienia procesu wdrażania dostrzegana była również przez innych interesariuszy. Potwierdza to między innymi wprowadzenie jesienią 2022 r. przez BMF narzędzi elastyczności (ang. *flexibility tools*), których celem było zapewnienie większej absorpcji środków i stosowania mechanizmu realokacji w odniesieniu do projektów i programów.

5.2. Przebieg wdrażania

5.2.1. Czynniki ułatwiające i utrudniające korzystanie ze wsparcia

5.2.1.1. Wyzwania w przygotowaniu i realizacji projektów

Proces aplikowania

Badania ankietowe wśród beneficjentów Programu pokazały, że podczas ubiegania się o dofinansowanie część z nich napotykała różne problemy lub trudności - na taką sytuację wskazało 29% badanych przedsiębiorców z populacji realizatorów projektów (można zakładać, że wśród wszystkich projektodawców, uwzględniając także tych, którym nie udało się uzyskać dotacji, odsetek ten byłby znacznie wyższy). Najczęściej skarżono się na skomplikowane procedury aplikacyjne (69% spośród beneficjentów wskazujących na

istnienie problemów podczas ubiegania się o dofinansowanie) oraz wysokie koszty przygotowania wniosku aplikacyjnego (prawie 50%). Co trzeci respondent doświadczający trudności w naborach do Programu wskazał na:

- Brak wiedzy dotyczącej działań, w ramach których jego przedsiębiorstwo mogłoby otrzymać dofinansowanie
- Brak dostępu do informacji na temat możliwości pozyskania partnera z Norwegii
- Niejasność co do kwalifikowalności wydatków.

W związku z tymi trudnościami, aplikując o środki beneficjenci często posilkowali się wsparciem partnerów zewnętrznych (dotyczyło to nawet doświadczonych podmiotów, biorących wielokrotnie udział w projektach finansowanych z funduszy unijnych). Dla niektórych beneficjentów czas na przygotowanie wniosku był zbyt krótki, inni zaś uznawali, że był on wystarczający (oceniano go nawet pozytywnie w porównaniu do naborów z funduszy europejskich).

W badaniach jakościowych zwracano uwagę na ograniczenia wniosku o dotację: jego nieadekwatność do realiów biznesowych, niejasny układ pól, zbyt restrykcyjne limity znaków uniemożliwiające dostarczenie precyzyjnych i łatwych do zrozumienia informacji oraz pokazanie zgodności inwestycji z wymogami planowania przestrzennego. Trudność stanowiła również konieczność przygotowania wniosku w języku polskim i angielskim (w przypadku projektów realizowanych z partnerem norweskim), co, zdaniem jednego z respondentów, bardzo mocno wydłużyło czas potrzebny do przygotowania wniosku, a w przekonaniu respondenta nie było potrzebne do jego weryfikacji czy oceny. Pojawiały się także głosy, że stopień biurokratyzowania procedur był nieadekwatny do wysokości oferowanego wsparcia. Odnotowano też skargi na opiekunów projektu z ramienia PARP, którzy niekiedy postrzegani byli jako niewystarczająco pomocni i otwarci na współpracę (z drugiej jednak strony, część beneficjentów bardzo sobie chwaliła wsparcie opiekunów, uznając, że tylko dzięki nim udało im się pokonać trudności związane z przygotowaniem i realizacją projektu). Pojawiały się też kłopoty z szybkim uzyskaniem jednoznacznej interpretacji ze strony Operatora związanej z zasadami realizacji projektu i kwalifikowalności wydatków.

Powracającym wielokrotnie problemem w wypowiedziach respondentów było wydłużenie czasu wyboru firm, które otrzymały dofinansowanie. Przyczyny tego stanu rzeczy przedsiębiorcy upatrywali w pandemii COVID-19, jednak Operator wyjaśnił, że powodem długiego czasu oceny wniosków była ich duża liczba, a jednocześnie słaba jakość, która wymagała poprawy na etapie ich przyjmowania.

Mimo znacznej liczby złożonych wniosków w każdym schemacie, w ocenie wykonawcy niniejszego badania ewaluacyjnego możliwe byłoby zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstw udziałem w Programie poprzez wzmocnienie lub poprawę efektywności działań promocyjnych. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na jedyny schemat, w ramach którego odbyły się dwa nabory, tj. „Blue Growth”. Znaczny wzrost zainteresowania drugim naborem może mieć wiele przyczyn (m.in. sytuacja firm w pandemii), jednakże z

badania wynika, że w pierwszym naborze informacja o Programie mogła nie dotrzeć w wystarczającym stopniu do potencjalnych odbiorców¹³.

Beneficjenci wskazywali również na potrzebę skrócenia okresu wyboru projektów. Jak zauważył jeden z nich: *„Wniosek się składa, a realizacja projektu rozpoczyna się zazwyczaj po upływie roku, czasem nawet 1,5 roku, ponieważ procedury tyle trwają, a świat pędzi do przodu - pojawiają się nowe technologie, inne lepsze rozwiązania, a my wtedy musimy wykonać to rozwiązanie, które zaprojektowaliśmy i wpisaliśmy w projekt 1,5 roku temu. Mimo że dzisiaj mamy nowsze już rozwiązania, to musimy wykonać zgodnie z projektem, co mogłoby wpłynąć na większą efektywność projektu.”* Problemy te były jednym z czynników mających wpływ na rezygnacje skutecznych wnioskodawców z podpisywania umów na realizację projektów.

Nie wszyscy beneficjenci byli także świadomi konieczności prowadzenia procedur wyboru wykonawców zgodnie z Prawem Zamówień Publicznych (PZP), co wynikało ze stosowania Artykułu 8.15 ust. 2 Regulacji w sprawie wdrażania Mechanizmu Finansowego. Zgodnie z “Wytycznymi MFIPR w zakresie udzielania zamówień (...)” przygotowanymi w oparciu o zapisy Artykułu 8.15 ust. 2, przy zamówieniach o wartości szacunkowej przekraczającej 50 tys. PLN netto beneficjenci zobowiązani byli do zastosowania ustawy Prawo zamówień publicznych albo zasady konkurencyjności (stosowanej również w funduszach UE). O ile zasada konkurencyjności przyjmowana była jako naturalny wymóg związany z koniecznością zapewnienia transparentności wydatków, to stosowanie trybu wynikającego z PZP (dla zamówień powyżej 214 tys. EUR) stanowiło duże wyzwanie dla beneficjentów. Oczywiście grupa takich podmiotów była ograniczona i dotyczyła tylko tych, którzy spełnili warunki określone w Regulacji, jednakże kwestia ta pojawiała się wielokrotnie podczas wywiadów z Beneficjentami realizującymi projekty o wartości kilku mln zł.

Realizacja i rozliczenie projektu

Pośród wszystkich badanych beneficjentów Programu 1/3 zauważała również problemy podczas realizacji i rozliczania projektu.

Według wyników badania CAWI/CATI najczęściej krytycznie oceniano zbyt długi okres między złożeniem wniosku a realizacją umowy o dofinansowanie - wspominała o nich ponad połowa tych respondentów, którzy deklarowali występowanie problemów w realizacji ich projektów. Prawie połowa wskazywała również na czynniki zewnętrzne (np. pandemia COVID-19, wojna, ogólna sytuacja gospodarcza). Około 1/3 skarżyła się także na:

- problemy ze znalezieniem dostawcy/wykonawcy projektu (33%)

¹³ 3 na 4 uczestników wywiadów w ramach studiów przypadku, biorących udział w schemacie „Blue Growth” w drugiej edycji wskazywali, iż dowiedzieli się o Programie dopiero w drugim naborze.

- nieopłacalność projektu ze względu na rosnące koszty (trudne do przewidzenia na etapie składania wniosku) (30%)
- zmiany planów inwestycyjnych/nieaktualność podejścia (prawie 40%).

Bardziej szczegółowe uwagi na temat tych problemów pojawiały się w wywiadach z beneficjentami przeprowadzonych w ramach badań jakościowych.

- **Problemy administracyjne i formalne:** wydłużenie terminu realizacji projektu było często spowodowane koniecznością uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach czy pozwolenia na budowę. Częste zmiany opiekunów projektów ze strony PARP utrudniały ciągłość i efektywność zarządzania projektami. Dodatkowo, język komunikacji był zbyt formalny i niezrozumiały dla beneficjentów, co wymagało dodatkowych wyjaśnień. Wyzwaniem bywał też brak jasnych wytycznych związanych z realizacją projektu oraz problemy z uzyskaniem jednoznacznej interpretacji ze strony Operatora Programu.
- **Problemy finansowe i ekonomiczne:** wzrost inflacji i rosnące koszty kredytów powodowały wstrzymanie wydatków na realizację projektu. Wkład własny był problematyczny dla wielu beneficjentów. Brak możliwości otrzymania zaliczki z uwagi na brak gwarancji bankowych, a także długi okres oceny wniosków o płatność wpływały na płynność finansową firm. Realizację projektów dodatkowo utrudniały problemy z pozyskaniem zewnętrznego finansowania oraz niestabilny kurs wymiany EUR/PLN, który wpływał na poziom ryzyka finansowego.
- **Problemy związane z realizacją zadań:** pojawiało się wiele opóźnień, często związanych z bardzo krótkim okresem realizacji projektów, co było szczególnie trudne w przypadku projektów inwestycyjnych. Były one spowodowane, np. korektami dotyczącymi odbioru inwestycji i przedłużaniem odbioru po stronie Państwowej Straży Pożarnej, czy też zmianami w dokumentacji projektowej. Zbyt krótki okres realizacji projektów powodował działanie pod presją czasu, co zwiększało koszty i zmniejszało efektywność działań. Problemem były także opóźnienia wynikające z braku możliwości samodzielnej realizacji zadań przez firmy budowlane, które musiały zlecać prace budowlane zewnętrznym wykonawcom (dodatkowo, z wykorzystaniem procedury PZP), a także problemy w przypadku nierzetelności lub niedotrzymywania terminów przez podwykonawców.
- **Problemy związane z dostawami i logistyką:** na harmonogram projektów negatywnie rzutowały także opóźnienia w dostawach komponentów i materiałów, spowodowane pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie. Problemy z dostępnością stali i innych surowców wpływały na realizację inwestycji. Wielu beneficjentów mierzyło się z koniecznością znalezienia tożsamego rozwiązania technicznego w związku z zakłóceniami w łańcuchach dostaw.
- **Problemy związane z rynkiem i konkurencją:** realizacja Programu przypadła na okres dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej. Pojawiły się problemy z dostępnością specjalistów i wydłużonymi terminami dostaw sprzętu. Odczuwalny był

bardzo duży wzrost kosztów inwestycji w porównaniu z kosztami wskazanymi we wniosku z uwagi na COVID.

- **Problemy związane z zarządzaniem projektem:** zarządzanie utrudniał brak jasności co do procedur zakupowych oraz konieczność wprowadzenia zmian w harmonogramie realizacji zadań. Możliwość kwalifikowania wydatków na wynagrodzenia dla koordynatora(ów) projektu byłaby wsparciem dla efektywnego zarządzania projektem.
- **Problemy związane z realizacją robót budowlanych:** wynikały z konieczności wprowadzania zmian w projekcie budowlanym oraz opóźnień w uzyskaniu decyzji administracyjnych. Deficyt materiałów budowlanych również negatywnie wpływał na realizację projektów. Bardzo krótki czas realizacji projektów inwestycyjnych stanowił często podnoszony problem, gdyż wiele miesięcy zajmowały procedury odbiorowe.
- **Problemy związane z realizacją zadań badawczo-rozwojowych:** Beneficjenci zwracali uwagę na deficyt specjalistów oraz wynikające stąd opóźnienia w realizacji prac badawczych.
- **Problemy związane ze stosowaniem ustawy PZP:** jak wskazano już wcześniej, Art. 8.15 ust. 2 Regulacji i wynikające z niego wytyczne MFiPR w zakresie udzielania zamówień (...) zobowiązywały beneficjentów do stosowania ustawy Prawo Zamówień Publicznych albo zasady konkurencyjności przy zamówieniach o wartości szacunkowej przekraczającej 50 tysięcy złotych netto. PZP było wskazywane jako jeden z najbardziej dojmujących problemów związanych z wdrażaniem Programu. Przyznawał to w swoich raportach rocznych również sam Operator: *“ten obowiązek powodował najczęstsze nieprawidłowości w realizacji, które miały zazwyczaj charakter proceduralny i dotyczyły postępowań przetargowych, co skutkowało zastosowaniem korekt finansowych w tych projektach”* (Raport za 2023 r.). Dodatkowo, konieczność stosowania PZP znacząco wydłużała okres realizacji projektów, powodując opóźnienia w rozpoczęciu i realizacji poszczególnych zadań. Ponadto, PZP zmniejszało konkurencję wśród oferentów. Wymogi formalne i proceduralne mogły odstraszać potencjalnych wykonawców, zwłaszcza mniejsze firmy, które mogły nie dysponować odpowiednimi zasobami lub doświadczeniem w realizacji zamówień publicznych. Wymogi zamówień publicznych generowały dodatkowe koszty realizacji projektu (zwiększone zaangażowanie po stronie beneficjentów, jak i koszty zatrudniania doradców). W opinii beneficjentów dużo lepszym, a jednocześnie skutecznym mechanizmem byłoby zastosowanie rozwiązania wykorzystywanego w funduszach europejskich – tzw. „bazy konkurencyjności”.
- **Czas rozpoczęcia realizacji projektów:** zgodnie z wymogami Programu beneficjenci mogli rozpocząć realizację swoich projektów dopiero od momentu ich rekomendowania do wsparcia. Rozwiązanie to różniło się od tego stosowanego w funduszach europejskich, gdzie realizację projektu można było zacząć już od złożenia wniosku o dofinansowanie. Stosowane w Programie rozwiązanie skracало czas dostępny na wdrożenie projektów i było szczególnie dotkliwe dla wnioskodawców z list

rezerwowych, którzy czekali na pojawienie się oszczędności umożliwiających uruchomienie ich projektów.

- **Ubezpieczenie środków trwałych:** zgodnie z Art. 8.3.2 Regulacji w sprawie wdrażania Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021 beneficjenci byli zobowiązani do ubezpieczenia zakupionych w ramach projektu środków trwałych na wypadek ich utraty lub zniszczenia. Wymóg ten wydłużał proces końcowego rozliczenia projektów, szczególnie gdy projekty nie były jeszcze formalnie zakończone lub kończyły się w trakcie roku kalendarzowego.

Choć wielu beneficjentów wskazywało na wysokie koszty przygotowania wniosku projektowego (czas na jego przygotowanie w przypadku samodzielnego pisania przez beneficjenta oraz koszty finansowe, w sytuacji, gdy beneficjent korzysta z pomocy firmy doradczej specjalizującej się w opracowywaniu wniosków o dofinansowanie) oraz problemy występujące w trakcie realizacji projektu, to jednak warto podkreślić, że zdecydowana większość (87%) ostatecznie uznała, że “opłacało się realizować projekt” i poniesione koszty zostały zrównoważone przez osiągnięte korzyści.

5.2.1.2. Zarządzanie wyzwaniami

Jak to już wielokrotnie podkreślano, krótki czas realizacji oraz wzrost kosztów projektu stanowiły duże wyzwania dla beneficjentów. Możliwość reakcji na te ryzyka przez samych przedsiębiorców była ograniczona, ponieważ podstawowym ich źródłem były niezależne od nich wymogi Programowe lub okoliczności zewnętrzne. Pomimo tych ograniczeń beneficjenci podejmowali jednak pewne działania, które pomogły zaadresować te wyzwania:

- **Wydłużenie czasu realizacji projektu:** część beneficjentów zdecydowała się na uzgodnienie z Operatorem wydłużenia pierwotnego czasu realizacji projektu. W toku wywiadów bardzo pozytywnie oceniano reakcję i wsparcie PARP w tym zakresie;
- **Zarządzanie terminami płatności:** zmiana kursu wymiany EUR/PLN w istotny sposób wpływała na wysokość kosztów realizacji projektu. Mając świadomość ryzyk z tym związanych, część beneficjentów ostrożnie wybierała termin dokonywania rozliczeń, tak aby straty kursowe nie wpłynęły negatywnie na ich sytuację finansową;
- **Powołanie dedykowanych pracowników i zespołów projektowych:** realizacja projektów wymagała połączenia wielu kompetencji, a zwłaszcza finansowych, technologicznych, prawnych i zarządczych. W tej sytuacji, beneficjenci często powierzali realizację operacji dedykowanym pracownikom, a nawet zespołom projektowym. Dzięki temu możliwe było połączenie i koordynacja różnych kompetencji koniecznych dla sukcesu projektu;
- **Delegowanie trudnych i czasochłonnych zadań:** wymóg stosowania przez beneficjentów Prawa Zamówień Publicznych istotnie wpływał na długość procesu wyboru podwykonawców. Jakikolwiek błąd w tym zakresie mogły więc skutkować dużym ryzykiem dla terminowej realizacji projektu. W tej sytuacji beneficjenci

decydowali się na wsparcie zewnętrznych wyspecjalizowanych firm – kancelarii prawnych i firm doradczych, które zapewniały sprawną i relatywnie szybką realizację tych zadań.

- **Stała i bezpośrednia współpraca z Operatorem Programu:** część beneficjentów bardzo sobie chwaliła wsparcie, jakie uzyskali od PARP w trakcie przygotowania i realizacji projektu. Doceniano możliwość osobistego kontaktu z opiekunem projektu oraz uzyskanie rzetelnych informacji na infolinii. Potwierdza to m.in. następująca opinia jednego z beneficjentów: *Współpraca z PARP była bez zarzutu. Komunikacja i wsparcie, chociaż kontrola wydatków i postępu projektu była bardzo szczegółowa, bez taryfy ulgowej. Oceniam, że porównywalna jak w projektach RPO UE zarządzanych przez Urzędy Marszałkowskie*”.

Porównując Program z funduszami europejskimi, beneficjenci zwracali uwagę na korzyści wynikające z często mniejszych obciążeń formalnych w projektach finansowanych przez PARP. Chwalono także proces aplikacyjny, który wielokrotnie był oceniany jako porównywalny bądź prostszy niż w innych programach. Choć dużym obciążeniem było samo przygotowanie merytorycznej zawartości wniosków i uzgodnienie z partnerami (dobrze przygotowany wniosek wymagał wielu uzgodnień, zwłaszcza w sytuacji, gdy przewidywano udział w projekcie zarówno norweskiego partnera, jak i polskiej jednostki badawczo-rozwojowej), to jednocześnie podkreślano wartość dodaną takiego podejścia i pozytywny wpływ na jakość aplikacji. Doceniana była też elastyczność i szybkość reakcji w przypadku potrzeby modyfikacji wniosku (np. zmiany środka trwałego planowanego do zakupu).

5.2.2. Dobre praktyki ułatwiające korzystanie ze wsparcia.

Wywiady przeprowadzone z beneficjentami projektów pozwoliły na wskazanie kilku dobrych praktyk na etapie przygotowania i realizacji projektu. W obszarze zarządzania projektami ważne było:

- **Połączenie misji społecznej z aspektem biznesowym**

Wiele projektów opierało się na integracji celu biznesowego z misją społeczną, co nadało im wyrazistość i odpowiednio kierunkowało działania. Dobrym przykładem jest projekt uruchomienia co-housingu dla seniorów. Zaangażowany zespół, który identyfikował się z misją projektu, był jednym z najważniejszych czynników sukcesu tego projektu. Motywacja i poczucie misji były też czynnikiem sprzyjającym trwałości projektów i zasobem w trudniejszych momentach.

- **Efektywna komunikacja z partnerami**

Stała i szczera komunikacja z partnerami oraz opiekunem z PARP wskazywana była przez beneficjentów jako jeden z kluczowych elementów sprawnej realizacji projektu. Dobre, otwarte relacje z PARP pozwalały na wsparcie w kluczowych momentach realizacji projektu, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, takich jak opóźnienia w realizacji działań projektowych. Regularne spotkania i raportowanie postępów umożliwiało szybkie

reagowanie na zmiany i ewentualne trudności. Ponadto, efektywna komunikacja sprzyjała budowaniu zaufania, co jest niezwykle ważne w długoterminowej współpracy. W przypadku projektów o charakterze społecznym ważne było także zaangażowanie lokalnych społeczności i organizacji, które mogły pełnić rolę partnerów merytorycznych.

- **Pogłębiona analiza potrzeb rynku i użytkowników**

Szczegółowa analiza potrzeb klientów (np. osób borykających się z problemem otyłości, osób z niepełnosprawnościami) była kluczowa dla powodzenia projektów. Beneficjenci analizowali także doświadczenia z innych rynków (kraje skandynawskie, Stany Zjednoczone, Niemcy), co pozwoliło na adaptację innowacyjnych rozwiązań do polskich realiów.

- **Jasna wizja i długofalowa strategia**

Posiadanie przemyślanej koncepcji projektu oraz długoterminowej wizji rozwoju ułatwiało realizację projektu i osiąganie celów. Szczególnie widoczne było to w sytuacji beneficjentów, dla których dany projekt był kontynuacją prowadzonych wcześniej działań, a pojawienie się możliwości sfinansowania go ze środków norweskich przyspieszyło jego realizację. Uwzględnienie trwałości efektów projektu już na etapie jego planowania pozwalało racjonalniej planować jego wdrażanie.

- **Programy pilotażowe**

Programy pilotażowe były skutecznym narzędziem testowania nowych rozwiązań przed ich pełnym wdrożeniem. Pozwalały na identyfikację potencjalnych problemów i ich rozwiązanie na wczesnym etapie, co zwiększało szanse na sukces końcowego wdrożenia. Pozwalało także dostosować produkt lub usługę do potrzeb konkretnych odbiorców.

- **Rzetelne przygotowanie budżetu i harmonogramu**

Wielu beneficjentów podkreślało, że czynnikiem sukcesu w realizacji projektu było precyzyjne opracowanie budżetu i harmonogramu, co umożliwiało uniknięcie lub zminimalizowanie nieprzewidzianych kosztów oraz efektywne zarządzanie funduszami. Szczegółowe planowanie kosztów i zasobów finansowych pozwoliło projektodawcom na przewidzenie obszarów ryzyka i wdrożenie środków zapobiegawczych. Istotne było też zarządzanie ryzykami i zaplanowanie dłuższego niż było to konieczne okresu realizacji projektu.

- **Partnerstwo i współpraca**

Kluczowym elementem w projektach partnerskich było pozyskanie odpowiedniego partnera do projektu. Beneficjenci zwracali uwagę na doświadczenie partnera w realizacji podobnych przedsięwzięć. Korzystali też ze wsparcia z instytucji posiadających kontakty z potencjalnymi partnerami, takich jak Innovation Norway. Wielu beneficjentów szukało partnerów na własną rękę kierując się profilem firmy.

- **Współpraca z instytucjami naukowymi**

Współpraca z instytucjami naukowymi była często kluczowym elementem projektu. Pozwalała ona na testowanie nowych produktów, dostosowanie ich do potrzeb rynkowych i prace nad komercjalizacją. Firmy korzystały ze wsparcia jednostek badawczo-rozwojowych także zlecając prace B+R. Dobre kontakty z JBR ułatwiały też nawiązywanie relacji partnerskich (w sytuacji, gdy poszukiwany partner był również JBR).

- **Osobiste zaangażowanie i pasja realizatorów**

Realizatorzy, którzy byli osobiście zaangażowani w przygotowanie wniosku o dofinansowanie, podkreślali, że koncepcja ich projektu wynikała z silnej motywacji wewnętrznej do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań. Takie zaangażowanie i poczucie misji widać było zwłaszcza w projektach skierowanych na poprawę jakości życia, np. seniorów.

- **Korzystanie z doradców zewnętrznych**

Nawet przy dużym doświadczeniu w realizacji projektów, korzystanie z doradców zewnętrznych przy przygotowaniu wniosku umożliwiło sprawniejsze procedowanie oraz pomagało monitorować dostępne źródła dofinansowania. Wielu beneficjentów, nawet doświadczonych w innych projektach, podkreślało zalety korzystania z profesjonalnego wsparcia doradców/firm specjalizujących się w pisaniu wniosków projektowych i ich rozliczaniu. Doradztwo w zakresie zamówień publicznych (PZP) to kolejny obszar, w którym zewnętrzni eksperci ułatwiali realizację projektów. Wsparcie w zakresie ochrony własności intelektualnej, w tym doradztwo patentowe, było także nieodzownym elementem dla firm wprowadzających innowacyjne produkty na rynek.

- **Stała współpraca z ekspertami**

Konsultacje z ekspertami i specjalistami w dziedzinie objętej projektem, takimi jak np. psychologowie i terapeuci, umożliwiły lepsze zrozumienie potrzeb klientów firm będących realizatorami projektu. Włączenie ekspertów w proces projektowania rozwiązań zwiększało szanse na sukces projektów, zwłaszcza tych opracowujących rozwiązania innowacyjne, technologiczne czy stanowiące opracowanie prototypu. Duże znaczenie miała tu realizacja projektów w partnerstwie i w oparciu o nowoczesne rozwiązania stosowane już w innych krajach, a w Polsce nieobecne lub słabo upowszechnione.

- **Współpraca międzynarodowa**

Współpraca z partnerami międzynarodowymi umożliwia transfer wiedzy, technologii oraz doświadczeń. Przykładem mogła być współpraca z norweskimi firmami w zakresie technologii zeroemisyjnych, która pozwalała na wdrożenie nowoczesnych, ekologicznych rozwiązań, jednocześnie dostosowując je do specyficznych potrzeb rynku lokalnego. Współpraca międzynarodowa sprzyjała także zwiększaniu prestiżu projektu i samego beneficjenta na arenie międzynarodowej, co mogło przyciągnąć nowych inwestorów i pozycjonować produkty na nowych rynkach. Kluczowym elementem była tu elastyczność i otwartość na dialog z partnerami, co zapewniało wzajemne zrozumienie i osiągnięcie

wspólnych celów. Zespoły, które uczyły się od partnerów międzynarodowych, zdobywały kompetencje, które mogły później wykorzystywać w innych projektach. Dla projektów prowadzonych w partnerstwie istotne były nie tylko spotkania on-line z partnerami, ale zagraniczne wizyty studyjne: organizacja zagranicznych wizyt studyjnych w celu promocji projektu oraz pozyskania dobrych praktyk i wymiany informacji była istotnym elementem działań projektowych. Istotne były także wizyty przedstawicieli partnera w lokalizacjach, w których projekt był realizowany, które często prowadziły do cennych i wartościowych obserwacji dotyczących nieuwzględnionych wcześniej aspektów prowadzonych działań.

- **Inspiracja międzynarodowymi rozwiązaniami**

Wiele projektów, nie tylko realizowanych w partnerstwach, wiązało się z szansą na skorzystanie z doświadczeń i inspiracji zagranicznych, zwłaszcza z krajów o długiej tradycji w danej dziedzinie. Doświadczenia te, szczególnie przekazywane przez partnera, pozwalały uniknąć wielu pułapek na etapie planowania i realizacji projektów. Także dla partnerów norweskich była to szansa na przetestowanie ich rozwiązań w nowych warunkach. Adaptacja międzynarodowych rozwiązań przyczyniała się także do unowocześnienia polskich firm i podnosiła ich konkurencyjność, a także wzmacniała wizerunek firmy jako nowoczesnej i otwartej na światowe trendy, czyniąc ją bardziej atrakcyjną dla potencjalnych inwestorów i partnerów biznesowych.

- **Mentoring i wsparcie**

Sesje mentoringowe z partnerem norweskim pozwoliły na poznanie dobrych praktyk i pozyskanie nowej wiedzy, np. w zakresie poszukiwania kapitału, identyfikacji partnerów na rynkach zagranicznych, metod weryfikacji postępów projektu, doboru technologii czy tworzenia briefów dla firm doradczych.

- **Zrównoważone zarządzanie projektami**

Aspekty ekologiczne i społeczne stanowiły nie tylko istotne uwarunkowanie realizacji badanych projektów, ale często - także ze względu na charakter Programu, który je wspierał - ich ważny cel.

5.2.3. Wnioski z przebiegu wdrażania

5.2.3.1. Ryzyka do uwzględnienia w przyszłych edycjach

Potencjalne ryzyka związane z realizacją przyszłych edycji Programu mogą dotyczyć trzech obszarów, które dotychczas najbardziej wpłynęły na stopień i tempo realizacji Programu:

- otoczenie zewnętrzne
- uwarunkowania programowe
- ocena beneficjentów.

Otoczenie zewnętrzne

Jak pokazują doświadczenia ostatnich lat, w obliczu gwałtownych zmian społecznych, ekonomicznych i geopolitycznych trudno o precyzyjną analizę zagrożeń, która stałaby się podstawą jednoznacznych propozycji zmian proceduralnych w programach publicznych. O ile jednak identyfikacja zagrożeń jest trudna, to wskazanie trendów mogących skutkować ich powstaniem jest możliwe:

- **wzrost niepewności geopolitycznej, ograniczającej skłonność do inwestowania** – jak pokazują dotychczasowe doświadczenia (wojna w Ukrainie, pandemia), zagrożenia związane z bezpieczeństwem wpływały w negatywny sposób na decyzje inwestycyjne przedsiębiorców. Co ważne, problem ten dotyczył zarówno polskich wnioskodawców, jak i norweskich podmiotów uczestniczących w projektach jako partnerzy;
- **szybkie tempo zmian technologicznych** – zapewnienie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw wymagało bardzo szybkiej identyfikacji możliwości rynkowych i wdrażania projektów. Wszelkie zaniechania i opóźnienia oznaczać mogły utratę zasadności rozwijanych przedsięwzięć;
- **zmiany demograficzne wpływające na podaż i koszt pracowników** – przy braku dostatecznej liczby pracowników, można zakładać dalszy wzrost presji płacowej i coraz mniejszą możliwość wykorzystywania poziomu wynagrodzeń jako jednej z przewag konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw.

Uwarunkowania programowe

Istotne ryzyka dla kolejnej edycji Programu dotyczą zarówno problemów znanych z obecną edycją jak i nowych, wynikających ze zmian w otoczeniu zewnętrznym:

- **przeciągający się proces podpisania umowy na realizację kolejnego Programu** – materializacja tego ryzyka skutkowałaby skróceniem okresu realizacji projektów oraz brakiem możliwości organizacji ewentualnych dodatkowych naborów;
- **niewłaściwe określenie zakresu przedmiotowego Programu** – potencjalnym zagrożeniem dla kolejnych edycji Programu jest takie określenie jego zakresu przedmiotowego, który nie będzie odpowiadał potrzebom beneficjentów lub będzie dublował ofertę innych instrumentów finansowych;
- **krótki okres kwalifikowalności** – powtórzenie sytuacji z obecnej edycji skutkowałoby skróceniem czasu realizacji projektów, co mogłoby ponownie prowadzić do dużej liczby wypowiedzeń umów przez beneficjentów;
- **określenie nieadekwatnych lub źle oszacowanych wartości wskaźników oraz czasu ich raportowania** – źle zdefiniowane wskaźniki nie tylko negatywnie wpłyną na proces monitorowania i ewaluacji Programu, ale również ograniczą skuteczność zaplanowanych działań;
- **usztynnienie i zbiurokratyzowanie procesu zarządzania Programem** – doświadczenia obecnej edycji wskazują na potrzebę skrócenia procesu decyzyjnego,

zwłaszcza w kontekście wprowadzania zmian przez Operatora. Zbyt późne stosowanie dostępnych mechanizmów, np.: nadkontraktacji, przesunięć środków, list rezerwowych, dodatkowych naborów może negatywnie wpłynąć na proces absorpcji środków;

- **brak środków na realizację zadań Operatora** – zmiana perspektyw finansowych może negatywnie wpłynąć na dostępność środków finansowych związanych z wypełnianiem przez Operatora zadań związanych z monitorowaniem trwałości projektów, ewentualnymi windykacjami czy sprawami sądowymi.

Ocena beneficjentów

Istotnych spostrzeżeń dotyczących ryzyk związanych z Programem dostarczali także jego beneficjenci. Zwracali oni uwagę na następujące problemy:

- **długi czas oceny projektów** – przeciągające się procedury oceny mogą skutkować utratą zasadności ekonomicznej lub technologicznej projektu;
- **usztynwienie i zbiurokratyzowanie procesu zarządzania projektem** – długi proces decyzyjny po stronie Operatora w zakresie rozliczenia lub modyfikacji projektu stanowi poważne zagrożenie dla przedsiębiorców, zarówno pod względem płynności finansowej jak i merytorycznej lub rynkowej wartości projektów (zasadność realizacji wobec zmian rynkowych i technologicznych);
- **nakładanie na beneficjentów nieadekwatnych do ryzyka wymogów formalnych** – ciężar finansowy i organizacyjny związany z wypełnianiem obowiązków formalnych (np.: w zakresie udzielania zamówień, obciążanie beneficjentów ryzykiem walutowym, ograniczenie dostępności zaliczek, długi okres trwałości, szacowanie efektu ekologicznego) może prowadzić do rezygnacji z aplikowania lub realizacji projektów;
- **skrócenie czasu realizacji projektu** – określenie nieadekwatnego do zakresu projektu czasu jego zakończenia może prowadzić do rezygnacji z aplikowania lub realizacji projektów;
- **trudność z nawiązaniem współpracy partnerskiej** - zbyt małe zainteresowanie podmiotów norweskich udziałem w inicjatywach bilateralnych i wynikające z tego problemy z rekrutacją mogą zniechęcać wnioskodawców od realizacji tego typu przedsięwzięć.

5.2.3.2. Proponowane zmiany w procedurach

Odpowiedzią na przedstawione powyżej ryzyka powinny być zmiany proceduralne. Przedstawione poniżej propozycje takich zmian nie stanowią zamkniętego katalogu. Wobec dynamicznej sytuacji w otoczeniu zewnętrznym Operator powinien na bieżąco monitorować potrzeby związane z funkcjonowaniem procedur i dynamicznie reagować na te potrzeby. W tym celu konieczne jest wielokrotnie rekomendowane w tym raporcie skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie modyfikacji w realizacji Programu oraz poszczególnych projektów.

Propozycje zmian w procedurach (zasygnalizowane również w rozdziale dotyczącym wniosków końcowych i rekomendacji) obejmują:

1. skrócenie fazy przygotowania dokumentacji programowej:
 - zoptymalizowanie procesu przygotowania dokumentacji programowej, aby wydłużyć czas na realizację projektów
 - wprowadzenie harmonogramu działań umożliwiającego wcześniejsze zakończenie fazy przygotowawczej.
2. skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie zarządzania Programem:
 - zwiększenie elastyczności i decyzyjności Operatora Programu poprzez uproszczenie procedur zatwierdzania zmian programowych
 - zmniejszenie liczby podmiotów wymaganych do zatwierdzania zmian w projektach.
3. ułatwienia w zakresie możliwości Operatora Programu w zakresie reagowania na sytuację w Programie:
 - stosowanie możliwości prowadzenia list rezerwowych oraz ogłaszania dodatkowych naborów wniosków.
 - szersze wykorzystanie mechanizmu nadkontraktacji, co pozwoli na szybsze wykorzystanie dostępnych środków.
 - powiązanie wskaźników z poziomu “Outcome” z poszczególnymi schematami i wskaźnikami z poziomu “Output”, tak aby informacja na ich temat miała wpływ na decyzje o realokacji środków lub ogłaszaniu dodatkowych naborów w poszczególnych schematach.
4. usunięcie barier wydłużających proces decyzyjny w zakresie zarządzania projektem:
 - wprowadzenie wyraźnych, granicznych terminów realizacji poszczególnych zadań związanych z oceną, rozliczeniem i zmianami projektów.
 - identyfikacja i ograniczenie niepotrzebnych barier biurokratycznych i formalnych utrudniających realizację projektów.
5. objęcie wymogiem stosowania zasady konkurencyjności tych beneficjentów, którzy do tej pory zobowiązani byli do stosowania PZP.
6. zmniejszenie obciążeń związanych z ubezpieczeniem środków trwałych - zredukowanie wymogu ubezpieczenia np. poprzez wprowadzenie obowiązku ubezpieczenia wyłącznie kluczowych środków trwałych lub określenie minimalnych wymagań ubezpieczeniowych.
7. skrócenie okresu trwałości - zmniejszenie obowiązkowego okresu trwałości dla projektów realizowanych przez MŚP z 5 lat do 3 lat.

8. zwiększenie katalogu zabezpieczeń, zwłaszcza w kontekście zwiększenia dostępności zaliczek. W tym kontekście warto rozważyć takie formy jak np.: blokada rachunku bankowego, oświadczenie o poddaniu się egzekucji, poręczenie podmiotu trzeciego.
9. ograniczenie obciążeń związanych z ryzykiem kursowym - wprowadzenie rozwiązań eliminujących albo ograniczających dotychczasową sytuację, gdzie ryzyko kursowe obciążało beneficjentów.
10. zmniejszenie premii punktowej za projekty partnerskie.

Powyższe propozycje zmian mają na celu poprawę efektywności i elastyczności programów wsparcia, co z kolei ułatwi ich wdrażanie, skróci czas realizacji oraz zminimalizuje obciążenia dla beneficjentów.

5.3: Ocena Programu i schematów grantowych

Poniżej przedstawiono podsumowanie stanu realizacji wskaźników programu, w podziale na poszczególne schematy¹⁴:

¹⁴ Dane zostaną poddane weryfikacji przez personel PARP rozliczający Program

Tabela 13. Osiągnięte wartości wskaźników programowych dla poszczególnych schematów na dzień 30.09.2024.

	Green	Blue	Welfare	Kobiety	Ogółem						
Wskaźniki outcome											
	Jednostka miary	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta
Suma liczby innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa)	Szt. (suma)	nd.	107,00	nd.	33,00	nd.	19,00	nd.	57,00	205	216,00
Suma liczby innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)	Szt. (suma)	nd.	70,00	nd.	70,00	nd.	30,00	nd.	45,00	55	215,00
Suma liczby innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań opracowanych w przedsiębiorstwie	Szt. (suma)	nd.	40,00	nd.	16,00	nd.	33,00	nd.	91,00	70	180,00
Suma liczby utworzonych miejsc pracy	Szt. (suma)	nd.	191,00	nd.	68,50	nd.	60,00	nd.	40,00	300	359,50
Suma liczby złożonych wniosków o ochronę praw własności intelektualnej	Szt. (suma)	nd.	7,00	nd.	6,00	nd.	1,00	nd.	6,00	15	20,00
Suma szacunkowego zmniejszenia rocznej emisji CO ₂ (tony)	Liczba rocznie (suma)	nd.	22 553,72	nd.	5 649,94	nd.	0,00	nd.	764,69	120 000	28 968,35
Suma szacunkowego zmniejszenia rocznego poboru energii elektrycznej (GWh)	Liczba rocznie (suma)	nd.	121,84	nd.	1,65	nd.	0,00	nd.	0,75	170	124,24
Suma szacunkowej rocznej wielkość odpadów pochodzących z produkcji i działania przedsiębiorstwa, która została przetworzona, odzyskana bądź niewytworzona (tony)	Liczba rocznie (suma)	nd.	27 673,43	nd.	15 195,11	nd.	0,00	nd.	15,07	120 000	42 883,61
Średnia szacowanego rocznego wzrostu rocznych obrotów	Procent (średnia)	nd.	14,41	nd.	27,57	nd.	79,49	nd.	92,79	5	44,10
Średnia szacowanego rocznego wzrostu zysków operacyjnych netto	Procent (średnia)	nd.	32,57	nd.	83,82	nd.	95,36	nd.	53,96	5	53,34
Wskaźniki output											
Liczba MŚP wspartych w zakresie opracowania nowych produktów/technologii	Szt. (suma)	7	30	3	20	20	11	25	39	55	100
Liczba MŚP wspartych w zakresie zastosowania technologii/procesów/rozwiązań (nowych w przedsiębiorstwie)	Szt. (suma)	85	70	20	25	10	5	75	19	190	119
Liczba MŚP wspartych w zakresie komercjalizacji nowych technologii/procesów/rozwiązań	Szt. (suma)	7	53	3	37	20	11	15	35	45	136
Udział wybranych przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety wspartych przez działania mentoringowe	Procent (średnia)	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	30	68,29	30	68,29

* czerwone tło i czcionka wyróżniają wskaźniki, dla których nie udało się osiągnąć zakładanych wartości docelowych

W zakresie liczby innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań zastosowanych w przedsiębiorstwie (nowych dla przedsiębiorstwa) najwyższą wartością charakteryzował się schemat Green Industry, co wynikało z największej liczby podpisanych umów i wypłaconych środków, stanowiących 47,1% całości alokacji. Schemat SGS również wyróżniał się wysoką wartością, z 57 innowacyjnymi technologiami, procesami i rozwiązaniami na 41 podpisanych umów. W zakresie komercjalizacji, schemat Blue Growth oraz schemat Green Industry osiągnęły bardzo wysokie wyniki, każdy z nich przekraczając wartości przewidywane dla całego Programu.

Jeśli chodzi o innowacyjne technologie/procesy/rozwiązania opracowane w związku z realizacją projektów, najlepszy wynik (w stosunku do liczby podpisanych umów i kwoty zakontraktowanych środków) osiągnął schemat Welfare Technologies oraz SGS. Najwięcej nowych miejsc pracy powstało dzięki projektom ze schematu Green Industry, ale warto również zwrócić uwagę na schemat Welfare Technologies, gdzie na 11 podpisanych umów utworzono 60 nowych miejsc pracy. W każdym ze schematów złożono wnioski o ochronę praw własności intelektualnej, przekraczając przewidywaną w Programie wartość docelową o 33%.

Docelowe wartości wskaźników środowiskowych były przeszacowane, co spowodowało, że nie osiągnięto przewidywanych wartości dla całego Programu. Największy wpływ na te wskaźniki miał schemat Green Industry, ze względu na swoją specyfikę. Zastanawiające jest jednak nieosiągnięcie żadnych efektów środowiskowych w schemacie Welfare Technologies, podczas gdy w pozostałych schematach te efekty były widoczne.

Dane dotyczące wskaźników finansowych, oparte na wartościach szacunkowych deklarowanych w momencie zamykania projektów, mogły mieć niską jakość (szacunki mogą być odległe od rzeczywistych zmian kondycji finansowej przedsiębiorstw), co zostało szczegółowo omówione we wcześniejszych częściach raportu.

W schemacie Welfare Technologies nie udało się osiągnąć docelowych wartości żadnego z wskaźników produktu (output), co wynikało z mniejszej w stosunku do pierwotnych założeń liczby realizowanych projektów.

Liczba MŚP wspartych w zakresie zastosowania technologii, procesów i rozwiązań była mniejsza niż zakładano, z wyjątkiem schematu Blue Growth, który przekroczył zakładane wartości. Ponownie, było to związane ze zmniejszającą się alokacją i mniejszą niż zakładana liczbą realizowanych projektów. Mimo to, osiągnięcie innych wskaźników w poszczególnych schematach, nawet przy mniejszej liczbie beneficjentów, było pozytywnym wynikiem.

5.3.1. Technologie przyjazne środowisku - Green Industry

Skuteczność schematu

Schemat Green Industry bardzo dobrze wpisał się w potrzeby wnioskodawców oraz zmiany społeczne i regulacyjne związane z tzw. „zieloną gospodarką”. W naborze złożono 218 wniosków, a wartość środków, o które wnioskowano przekroczyła ponad 2,5-krotnie

dostępna alokację. Ostatecznie podpisano 90 umów, z czego jednak 19% zostało później wypowiedzianych.

W celu oceny skuteczności realizacji schematu należy wziąć pod uwagę zarówno wyniki analizy osiągniętych wskaźników, jak i rezultaty badania ankietowego beneficjentów. Porównanie zrealizowanych i założonych wskaźników wskazuje, że skuteczność realizowanych działań była odpowiednia. Spośród trzech wskaźników produktu przypisanych do schematu (Output 1.1) wartości docelowe dwóch zostały przekroczone o kilka rzędów wielkości, a w przypadku trzeciego osiągnięto 82% zakładanej wartości. O ile wyniki te dają podstawę do pozytywnej oceny skuteczności schematu, to zwraca jednak uwagę duża różnica między osiągniętymi i zakładanymi wartościami wskaźników. Wskazywać to może na niedoszacowanie celów dla dwóch wskaźników dotyczących opracowania i komercjalizacji nowych produktów, technologii, procesów lub rozwiązań w zielonym przemyśle, a także na problemy w zakresie metodologii wykorzystywanych do wyznaczania tych celów.

Analiza wskaźników na poziomie rezultatu (Outcome), również daje podstawę do pozytywnej oceny. Co prawda wśród założonych wskaźników są również takie (środowiskowe), których realizacja nie przekroczyła 58% celu, jednak trzeba przy tym wziąć pod uwagę wysoki poziom oczekiwanych wartości docelowych tych wskaźników. Z informacji uzyskanych od Operatora wynika, że założone wartości były z jednej strony efektem analiz eksperckich, a z drugiej strony odzwierciedleniem ambicji interesariuszy w zakresie poprawy środowiska. Rozbieżności między tymi ambicjami a wynikami Programu wskazują jednak na potrzebę przemyślenia metod wykorzystywanych do ustalania docelowych wartości wskaźników, a także bardziej zachowawczych prognoz w przyszłości.

W świetle wyników badań ankietowych (w których wzięło udział 46 respondentów uczestniczących w omawianym schemacie), kondycja finansowa beneficjentów schematu Green Industry przed i po realizacji projektu nieznacznie się poprawiła. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że ich ocena sytuacji przedsiębiorstwa już przed projektem była dobra. Aż 76% badanych oceniało ją wówczas pozytywnie. Po projekcie, odsetek ten wzrósł do 80%. Zwraca jednak przy tym uwagę znaczny wzrost częstości wskazań na "bardzo dobrą" ocenę sytuacji firmy. O ile przed realizacją projektu taką ocenę deklarowało 15% badanych, to po projekcie odsetek takich ocen wzrósł do 26%.

Tabela 14. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)

Technologie przyjazne środowisku	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	1	2%	1	2%
Ani dobrze, ani źle	7	17%	6	17%
Raczej dobrze	28	54%	25	54%
Bardzo dobrze	7	26%	12	26%
Nie wiem/trudno powiedzieć	3	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	35	80%	37	80%
Skumulowane negatywne (B2B)	1	2%	1	2%
Ogółem	46	100%	46	100%

Skokową poprawę sytuacji odnotowano w odniesieniu do oceny innowacyjności. O ile pozytywna ocena tego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstw przed projektem dotyczyła 65% respondentów, to po jego zakończeniu poziom ten wzrósł do 91%. Jeszcze większy wzrost odnotowano w przypadku ocen innowacyjności na poziomie "bardzo dobrym": przed projektem taką ocenę przyznało sobie 9% beneficjentów, a po jego uruchomieniu już 41%.

Tabela 15. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)

Technologie przyjazne środowisku	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	6	13%	1	2%
Ani dobrze, ani źle	9	20%	3	7%
Raczej dobrze	26	57%	23	50%
Bardzo dobrze	4	9%	19	41%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	2%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	30	65%	42	91%
Skumulowane negatywne (B2B)	6	13%	1	2%
Ogółem	46	100%	46	100%

Pozytywna ocena skuteczności podejmowanych działań odnosiła się również do istoty analizowanego schematu, czyli oceny sytuacji przedsiębiorstw pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych. Już przed realizacją projektu ocena ta była stosunkowo wysoka i wynosiła 61%. Po projekcie odsetek ten jeszcze wzrósł - do tego stopnia, że praktycznie wszystkie badane podmioty (98%) pozytywnie oceniły swoją sytuację pod

względem przyjazności dla środowiska, a odsetek najwyższych ocen ("bardzo dobrze") wzrósł z 9% do 54%.

Tabela 16. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)

Technologie przyjazne środowisku	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	1	2%	0	0%
Raczej źle	8	17%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	8	17%	1	2%
Raczej dobrze	24	52%	20	43%
Bardzo dobrze	4	9%	25	54%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	2%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	28	61%	45	98%
Skumulowane negatywne (B2B)	9	20%	0	0%
Ogółem	46	100%	46	100%

Efektywność schematu

W celu oceny efektywności działań schematu beneficjentów zapytano, czy podjęliby się realizacji sfinansowanych w nim projektów bez otrzymanego dofinansowania. Jedynie 7% udzieliło bezwarunkowej odpowiedzi twierdzącej, a co trzeci badany wskazał, że działania byłyby podjęte, ale w mniejszym zakresie. Respondenci, którzy nie podjęliby się realizacji projektu bez wsparcia Programu stanowili 28% badanych. Przedstawione wyniki pozwalają pozytywnie ocenić efektywność schematu - wskazują one bowiem, że zdecydowana większość odbiorców wsparcia (61%) bez uzyskania dofinansowania albo w ogóle nie podjęłaby się realizacji proponowanych projektów, albo zrobiłaby to w ograniczonym zakresie.

Tabela 17. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)

Technologie przyjazne środowisku	liczebność	wynik %
Tak, w takim samym zakresie	3	7%
Tak, ale w mniejszym zakresie	15	33%
Nie	13	28%
Nie wiem/trudno powiedzieć	15	33%
Ogółem	46	100%

Ważnym wyznacznikiem efektywności jest ocena relacji zaangażowanych środków do uzyskanych efektów. Odpowiedzi beneficjentów w tym zakresie nie pozostawiają żadnych wątpliwości co do pozytywnej oceny tego aspektu oddziaływania schematu. Blisko 90%

badanych pozytywnie odpowiedziało na pytanie o to czy „opłacało się” realizować projekt. Odpowiedzi negatywnej udzieliło jedynie 2 respondentów.

Tabela 18. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)

Technologie przyjazne środowisku	liczebność	wynik %
Bardzo źle	1	2%
Raczej źle	1	2%
Ani dobrze, ani źle	2	4%
Raczej dobrze	22	48%
Bardzo dobrze	19	41%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	2%
Skumulowane pozytywne (T2B)	41	89%
Skumulowane negatywne (B2B)	2	4%
Ogółem	46	100%

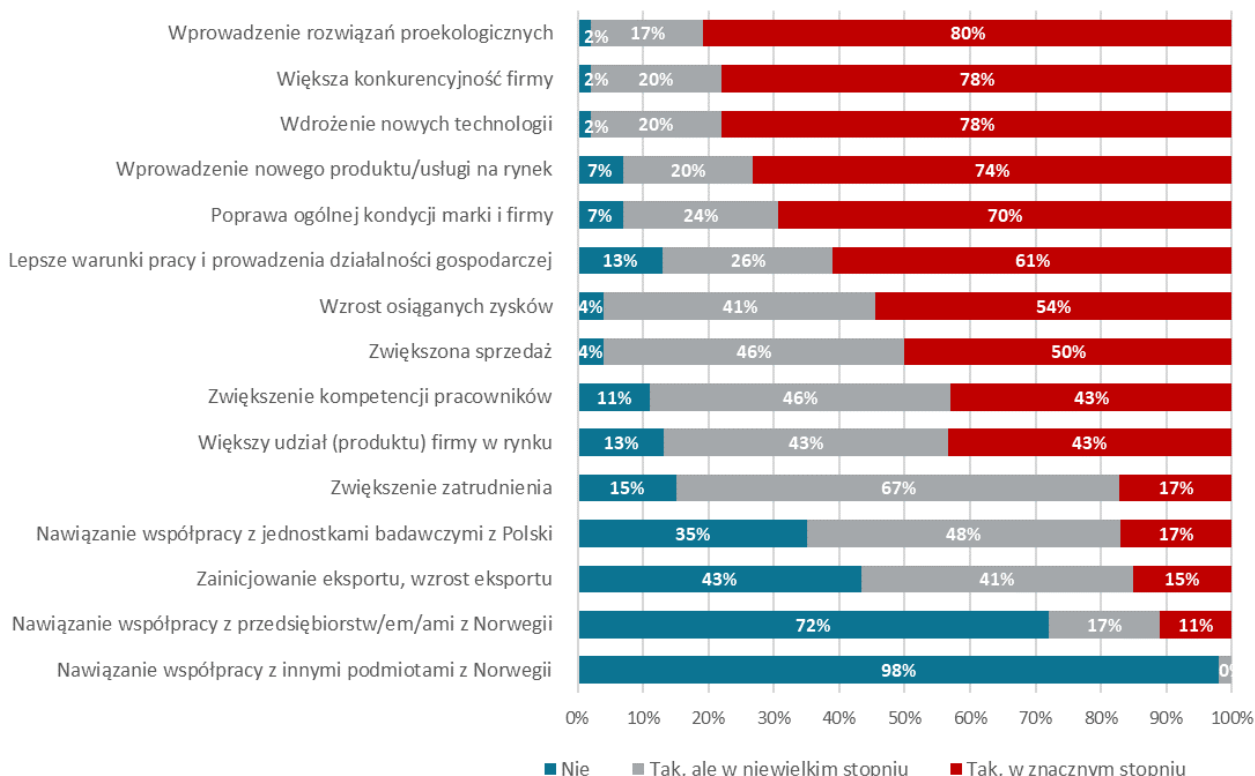
Użyteczność schematu

Ocena schematu pod względem użyteczności wymaga uwzględnienia kilku aspektów działalności przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest wpływ realizacji projektu na znalezienie nowych klientów. Odpowiedzi udzielone przez respondentów wskazują na bardzo pozytywną ocenę tego wymiaru oddziaływania udzielonego wsparcia. Podobnie pozytywnie oceniany był jego wpływ na realizację potrzeb przedsiębiorstw w zakresie znalezienia nowych klientów za granicą, zatrudnienia nowych pracowników, rozwoju kadry, inwestycji w nieruchomości lub maszyny.

Warto zwrócić uwagę, że w tym kontekście ocena użyteczności odnosi się nie tylko do korzyści odczuwanych przez samego beneficjenta, ale również przez jego klientów.

Beneficjentów schematu pytano o to, czy realizacja ich projektów wpłynęła na różne parametry funkcjonowania ich firmy. Odpowiedzi wskazują na pozytywny odbiór Programu pod wieloma względami, z wyjątkiem kwestii rozwoju współpracy z partnerami z Norwegii. Wynik ten jednak nie powinien dziwić, ponieważ większość respondentów nie realizowała projektów partnerskich. W odniesieniu do wszystkich innych ocenianych parametrów funkcjonowania firmy opinie były pozytywne, a w niektórych przypadkach nawet bardzo pozytywne. Na uwagę zasługują zwłaszcza wyjątkowo entuzjastyczne oceny (odpowiedź „Tak, w znacznym stopniu”) poprawy konkurencyjności firmy (78%), wprowadzenia nowych produktów na rynek (74%), wdrożenia nowych technologii (78%) i rozwiązań proekologicznych (80%).

Wykres 4. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy, takie jak. ? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)



Trwałość efektów schematu

Wszyscy beneficjenci uczestniczący w wywiadach ewaluacyjnych byli przekonani, że ich projekty przełożą się na trwałe efekty. W naszej ocenie, deklaracje te wynikały przede wszystkim ze świadomości, że efekty projektu stanowią ważny element strategii rozwojowej lub nawet misji badanych przedsiębiorstw. Dzięki temu trwałość projektu nie była postrzegana jako wyzwanie czy formalny wymóg, lecz jako jeden z warunków dalszego rozwoju firmy.

Ważnym czynnikiem wpływającym na pozytywną ocenę trwałości schematu był wpływ badanych projektów na redukcję kosztów wytwarzania dóbr lub usług. Inwestycje proekologiczne prowadziły bowiem nie tylko do obniżenia kosztów energii lub wywozu nieczystości, ale również obniżenia kosztów pracy.

5.3.2. Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich - Blue Growth

Skuteczność schematu

Schemat Blue Growth bardzo dobrze wpisał się w potrzeby wnioskodawców. Był także schematem unikalnym, oferującym możliwość wsparcia projektów, które nie miałyby dużych szans na finansowanie z funduszy UE ze względu na swoją unikalność tematyczną. W związku z powyższym, zrealizowano dwa nabory na projekty realizowane w tym schemacie (w 2020 roku oraz w 2022 roku). W pierwszym naborze złożono 29

wniosków na kwotę ponad 97 mln złotych, zaś do realizacji zarekomendowano 12 projektów o wartości wsparcia prawie 10 mln EUR, z czego zrealizowano 5 projektów o wartości wsparcia prawie 3,1 mln EUR. W naborze drugim złożono 136 wniosków na łączną kwotę wsparcia 114 mln EUR, zaś do realizacji (po dwóch uzupełnieniach) zarekomendowano 53 projekty, z czego zrealizowano 37 projektów z kwotą wsparcia prawie 31 mln EUR. Ostatecznie podpisano 50 umów w tym schemacie, z czego 16% zostało później wypowiedzianych.

W ocenie skuteczności realizacji schematu należy wziąć pod uwagę zarówno wyniki analizy osiągniętych wskaźników, jak i rezultaty badania ankietowego beneficjentów. Porównanie osiągniętych wartości wskaźników z wartościami docelowymi wskazuje, że skuteczność realizowanych działań była odpowiednia. W szczególności, bardzo wysoką wartość osiągnął wskaźnik „Suma liczby innowacyjnych produktów, usług lub procesów wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych)”. Jego wartość (70) przekraczała przewidywaną skalę komercjalizacji wypracowanych innowacji dla całego Programu.

O silnym wpływie oferowanego wsparcia na zdolności beneficjentów do komercjalizacji wypracowanych rozwiązań świadczyły też odczyty wskaźników produktu schematu. Z trzech takich wskaźników, w dwóch (Liczba MŚP wspartych w zakresie opracowania nowych produktów/technologii oraz Liczba MŚP wspartych w zakresie komercjalizacji nowych technologii/procesów/rozwiązań) przekroczono zakładane wartości docelowe o kilka rzędów wielkości.

Badanie ankietowe wykazały, że miał on pozytywny wpływ na kondycję finansową beneficjentów - choć już przed projektem była ona z reguły oceniana jako dobra (deklarowało tak 77% respondentów). Po projekcie odsetek pozytywnych ocen wzrósł do 96%. Szczególnie wyraźnie wzrósł udział ocen "bardzo dobrych" – przed projektem wynosił on 12%, a po projekcie 36%.

Tabela 19. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)

Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	1	4%	0	0%
Raczej źle	1	4%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	4	15%	1	4%
Raczej dobrze	17	65%	16	62%
Bardzo dobrze	3	12%	9	35%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	20	77%	25	96%
Skumulowane negatywne (B2B)	2	8%	0	0%
Ogółem	26	100%	26	100%

Firmy dostrzegły również pozytywny wpływ projektów na swoją innowacyjność, co potwierdza wzrost pozytywnych ocen z 62% przed realizacją projektu do 96% po jego zakończeniu. Ponownie największy wzrost odnotowano w przypadku ocen najbardziej pozytywnych – przed projektem wskazywało je 12% badanych, a po projekcie aż 58%.

Tabela 20. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)

Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	3	12%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	7	27%	1	4%
Raczej dobrze	13	50%	10	38%
Bardzo dobrze	3	12%	15	58%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	16	62%	25	96%
Skumulowane negatywne (B2B)	3	12%	0	0%
Ogółem	26	100%	26	100%

Mimo, iż omawiany schemat nie dotyczył bezpośrednio technologii środowiskowych, pozytywna ocena skuteczności podejmowanych działań odnosiła się również do rozwiązań proekologicznych. Przed realizacją projektu pozytywna ocena przedsiębiorstwa pod względem przyjazności dla środowiska wynosiła 54%, natomiast po jego realizacji – wszystkich uczestniczących w badaniu podmiotów, przy czym prawie 2/3 badanych oceniło ten aspekt „bardzo dobrze”.

Tabela 21. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)

Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	2	8%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	10	38%	0	0%
Raczej dobrze	12	46%	10	38%
Bardzo dobrze	2	8%	16	62%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	14	54%	26	100%
Skumulowane negatywne (B2B)	2	8%	0	0%
Ogółem	26	100%	26	100%

Prowadzone w ramach ewaluacji studia przypadku potwierdziły ogromne znaczenie tego wymiaru realizacji projektów. Projekty w ramach schematu "Blue Growth" znacząco przyczyniały się do ochrony środowiska poprzez zmniejszenie zużycia paliw kopalnych i ograniczenie zanieczyszczenia wód, np. dzięki wdrożeniu przez jednego z beneficjentów zeroemisyjnych jachtów z napędem elektrycznym. Modernizacja portów jachtowych z zastosowaniem technologii przyjaznych środowisku poprawiła także gospodarkę odpadami, zwiększyła efektywność energetyczną i redukowała emisję zanieczyszczeń do atmosfery.

Efektywność schematu

Aby ocenić skuteczność działań w ramach schematu „Blue Growth”, zapytano beneficjentów, czy podjęliby się realizacji ich projektów bez wsparcia finansowego. Gdyby nie dofinansowanie w ramach Blue Growth, zdecydowana większość (65%) projektów w tym schemacie nie zostałaby zrealizowana lub byłaby zrealizowana jedynie w ograniczonym zakresie. Wyniki te wskazują na wysoką efektywność podjętych działań. Także w wywiadach prowadzonych w ramach studiów przypadku dominowało przekonanie, że zaoferowane wsparcie było kluczowe dla realizacji projektów i miało duże znaczenie zarówno dla samych beneficjentów, jak i dla lokalnych społeczności.

Tabela 22. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)

Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich	liczebność	wynik %
Tak, w takim samym zakresie	0	0%
Tak, ale w mniejszym zakresie	9	35%
Nie	8	31%
Nie wiem/trudno powiedzieć	9	35%
Ogółem	26	100%

Tabela 23. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)

Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%
Raczej źle	0	0%
Ani dobrze, ani źle	1	4%
Raczej dobrze	14	54%
Bardzo dobrze	10	38%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	4%
Skumulowane pozytywne (T2B)	24	92%
Skumulowane negatywne (B2B)	0	0%
Ogółem	26	100%

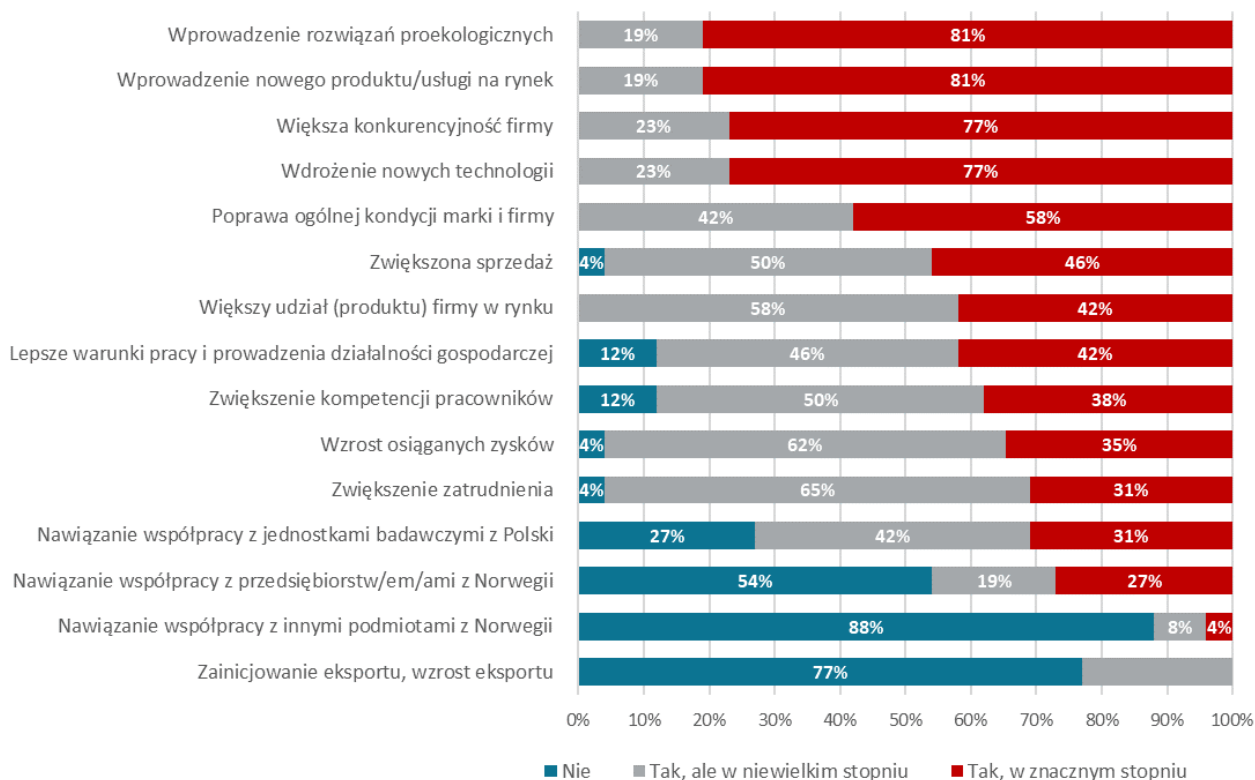
Ostatecznym probierzem efektywności wsparcia jest ocena relacji między zaangażowanymi środkami a uzyskanymi rezultatami. Odpowiedzi beneficjentów w tej kwestii są jednoznaczne. 92% badanych uznało realizację ich projektów za opłacalną (biorąc pod uwagę nakłady na przygotowanie wniosku, realizację projektu i jego rozliczenie w stosunku do osiągniętych efektów).

Użyteczność schematu

Ocena użyteczności schematu wymagała uwzględnienia kilku aspektów działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy zgadzali się, że udział w schemacie miał korzystny wpływ na ich możliwości w zakresie znalezienia nowych klientów za granicą, inwestycji w nieruchomości lub maszyny, wdrożenia nowych technologii, skorzystania z doradztwa oraz znalezienia partnera zagranicznego (stosunkowo duża liczba projektów partnerskich i także projektów z udziałem jednostek badawczo-rozwojowych). W badaniach ilościowych szczególnie silnie (odpowiedź „Tak, w znacznym stopniu”) akcentowano wpływ schematu na: wprowadzenie rozwiązań proekologicznych (81%), wprowadzenie nowych produktów na rynek (81%), zwiększenie konkurencyjności firmy (77%) oraz wdrożenie nowych technologii (77%).

Warto zwrócić uwagę na to, że użyteczność projektu odnosi się nie tylko do korzyści odczuwanych przez samego beneficjenta, ale również przez jego klientów / użytkowników. Projekty realizowane w ramach schematu Blue Growth przyniosły znaczące korzyści społecznościom lokalnym i środowisku naturalnemu.

Wykres 5. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy, takie jak. ? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)



Trwałość efektów schematu

Efekty projektów schematu Blue Growth cechowały się dużą trwałością, co potwierdzają historie jego beneficjentów opisane w studiach przypadków.

5.3.3. Technologie poprawiające jakość życia - Welfare Technologies

Skuteczność schematu

W schemacie Technologie poprawiające jakość życia podpisano 13 umów na realizację projektu, z czego 2 zostały rozwiązane. Na obecnym etapie zakończono i rozliczono 10 z 11 aktywnych umów.

Na podstawie analizy wskaźników produktu przypisanych do schematu (Output 1.3) można stwierdzić, że założone efekty nie zostały zrealizowane. Realizacja każdego z trzech wskaźników kształtowała się na poziomie ok. 50% wartości docelowej. Wynikało to przede wszystkim z niedostatecznej jakości złożonych wniosków, wycofania się części beneficjentów z realizacji projektów (w wyniku opóźnień oraz niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych podnoszących koszty realizacji) oraz przesunięcia zaoszczędzonych środków do innych schematów.

O ile pod względem ilościowym można czuć pewien niedosyt dotyczący efektów tego schematu, to jednak warto podkreślić wysoką jakość zrealizowanych projektów. Przedsięwzięcia objęte ewaluacją bardzo wyróżniały się pod względem innowacyjności, pozytywnych efektów społecznych oraz potencjału inspirowania innych przedsiębiorców do podobnych działań. Rozszerzając kryteria oceny o efekty jakościowe, skuteczność realizacji schematu została oceniona wysoko, ze względu na bardzo pozytywny wpływ projektów na poprawę jakości życia adresatów działań projektowych, np. osób starszych, z niepełnosprawnościami.

Tabela 24. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)

Technologie poprawiające jakość życia	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	0	0%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	1	20%	0	0%
Raczej dobrze	3	60%	1	20%
Bardzo dobrze	1	20%	3	60%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	1	20%
Skumulowane pozytywne (T2B)	4	80%	4	80%
Skumulowane negatywne (B2B)	0	0%	0	0%
Ogółem	5	100%	5	100%

W badaniu ankietowym wzięło udział 5 respondentów na 11 aktywnych beneficjentów schematu, z czego 1 realizował projekt z partnerem z Norwegii – dlatego też przeprowadzona analiza będzie miała ograniczony zakres. Badania ankietowe sugerowały, że kondycja finansowa firm przed i po realizacji projektu nieznacznie się poprawiła. Większą skuteczność wsparcia odnotowano w wymiarze innowacyjności badanych przedsiębiorstw - wszyscy uczestnicy badania deklarowali wzrost korzystny wpływ schematu pod tym względem.

Tabela 25. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)

Technologie poprawiające jakość życia	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	1	20%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	1	20%	0	0%
Raczej dobrze	0	0%	2	40%
Bardzo dobrze	3	60%	3	60%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	3	60%	5	100%
Skumulowane negatywne (B2B)	1	20%	0	0%
Ogółem	5	100%	5	100%

To samo dotyczy kolejnego celu, jakim jest stosowanie rozwiązań przyjaznych środowisku. Także w tym przypadku podmioty uczestniczące w badaniu formowały bardziej optymistyczne oceny po zakończeniu projektu (choć biorąc pod uwagę ich niewielką liczbę, należy traktować te wyniki ostrożnie).

W ocenie skuteczności schematu Welfare Technologies warto zwrócić uwagę na problem, który zidentyfikowano już w 2020 r., zaraz po ocenie złożonych wniosków. Choć schemat cieszył się bardzo dużą popularnością wśród wnioskodawców (zapotrzebowanie na środki przekroczyło 4-krotnie dostępny budżet), to jednak jakość zgłoszonych wniosków pozostawiała wiele do życzenia. Na 101 złożonych wniosków ostatecznie podpisano tylko 13 umów, z czego 2 zostały później rozwiązane.

Tabela 26. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)

Technologie poprawiające jakość życia	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	0	0%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	1	20%	0	0%
Raczej dobrze	2	40%	3	60%
Bardzo dobrze	2	40%	2	40%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	4	80%	5	100%
Skumulowane negatywne (B2B)	0	0%	0	0%
Ogółem	5	100%	5	100%

Zakres wielu ze zgłoszonych projektów dotyczył podstawowych usług medycznych i społecznych. Można to uznać za sygnał, że merytoryczny zakres schematu był sam w sobie zdefiniowany trafnie, jednak wyprzedzał ówczesne potrzeby lub możliwości rynku.

Analiza jakościowa zrealizowanych projektów wskazuje na ich ogromny potencjał innowacyjny oraz kreowanie rozwiązań znacznie wyprzedzających standardową ofertę rynkową. Natomiast w ujęciu ilościowym, efekty realizacji 11 operacji były z natury rzeczy ograniczone.

Efektywność schematu

Efektywność projektów można ocenić jako wysoką. Żaden z odbiorców wsparcia w ramach schematu nie zrealizowałby projektu takim samym zakresie, gdyby nie otrzymane dofinansowanie. Przeprowadzone w ramach studiów przypadku wywiady potwierdziły, że skorzystanie ze wsparcia stanowiło dla przedsiębiorców szansę na realizację inwestycji, które bez takiego dofinansowania byłyby dla jego beneficjentów nierealizowalne.

Tabela 27. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)

Technologie poprawiające jakość życia	liczebność	wynik %
Tak, w takim samym zakresie	0	0%
Tak, ale w mniejszym zakresie	3	60%
Nie	0	0%
Nie wiem/trudno powiedzieć	2	40%
Ogółem	5	100%

Wysoką ocenę efektywności schematu wspierają również oceny dotyczące ogólnego bilansu realizowanych projektów. Większość przedsiębiorców uważała, że stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów jest pozytywny (inaczej mówiąc, że „opłacało się” realizować projekt).

Tabela 28. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)

Technologie poprawiające jakość życia	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%
Raczej źle	0	0%
Ani dobrze, ani źle	0	0%
Raczej dobrze	1	20%
Bardzo dobrze	3	60%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	20%
Skumulowane pozytywne (T2B)	4	80%
Skumulowane negatywne (B2B)	0	0%
Ogółem	5	100%

Dodatkowym elementem wzmacniającym pozytywną ocenę efektywności schematu były rejestrowane lub potencjalne korzyści finansowe, tam, gdzie inwestycje wspomagają prowadzoną działalność biznesową - na przykład zwiększone obroty ośrodka rehabilitacyjnego czy rozwój oferty usług rehabilitacyjnych.

Użyteczność schematu

Badanie ankietowe pokazało, że projekty przyczyniły się przede wszystkim do wprowadzenia na rynek nowego produktu/usługi, wdrożenia nowych technologii oraz sfinansowania prac rozwojowych.

Beneficjentów zapytano w ankiecie również o to, czy realizacja projektu wpłynęła na różne parametry funkcjonowania ich firmy. Wszystkie odpowiedzi wskazywały na większą konkurencyjność badanych firm, potwierdzały wprowadzenie nowego produktu/usługi na rynek i wdrożenie nowych technologii oraz wprowadzenie rozwiązań proekologicznych. Niemal wszystkie przedsiębiorstwa notowały także wzrost osiąganych zysków i zwiększoną sprzedaż. Natomiast realizacja projektu miała stosunkowo niewielki wpływ na nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwem/przedsiębiorstwami z Norwegii czy też innymi podmiotami. Większe znaczenie miała tu współpraca z jednostkami badawczymi z Polski.

W kontekście oceny użyteczności warto zwrócić uwagę na jeden z ważnych efektów realizacji schematu, który jednocześnie wpływał na opisywaną trwałość oferowanego wsparcia. Beneficjenci podkreślali duże znaczenie projektu dla dywersyfikacji prowadzonej

przez nich działalności, a tym samym poprawę długookresowej stabilności przedsiębiorstwa.

Trwałość efektów schematu

Z przeprowadzonych studiów przypadku wynikało, że rezultaty projektów schematu będą cechować się wysoką trwałością, między innymi ze względu na rosnący popyt na usługi wsparcia dla grup docelowych (np. seniorów). W kontekście trwałości bardzo ważne jest również to, że wytworzone w wyniku projektu rozwiązanie pełni istotną rolę w planach rozwoju firmy i ekspansji na nowe rynki.

5.3.4. Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet - Small Grants Schemes for female enterprises

Skuteczność schematu

W schemacie SGS podpisano łącznie 49 umów na realizację projektu, z czego 8 umów zostało później rozwiązanych. Ostatecznie zrealizowano więc 41 projektów, na obecnym etapie (tj. do dnia 13.10.2024) zakończono i rozliczono 38.

Na podstawie analizy wskaźników produktu przypisanych do schematu (Output 1.4) można stwierdzić, że osiągnięto większość założonych efektów, znacznie przekraczając założenia:

- liczba przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety wspartych w zakresie opracowania nowych produktów/technologii/procesów/rozwiązań - zakładano 25, osiągnięto 39
- liczba przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety wspartych w zakresie zastosowania innowacyjnych technologii/procesów/rozwiązań (nowych w przedsiębiorstwie): zakładano 75, osiągnięto 19 – z zastrzeżeniem, że wartość docelowa wskaźnika była nieosiągalna ze względu na mniejszą niż planowano liczbę dofinansowanych projektów, rezygnacje, rozwiązania umów, realokację oszczędności do innych schematów. Ponadto liczba beneficjentów deklarujących opracowanie nowych produktów/technologii jest wyższa niż planowano i wyższa niż liczba tych, którzy deklarują, że będą stosować istniejące technologie
- liczba przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety wspartych w zakresie komercjalizacji nowych technologii/procesów/rozwiązań: zakładano 15, osiągnięto 35
- udział wybranych przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety wspartych przez działania mentoringowe: zakładano 30%, osiągnięto 68,3%.

Schemat SGS był unikatową ofertą wspierającą przedsiębiorczynie. Zarówno w odbiorze Krajowego Punktu Kontaktowego, Operatora wsparcia jak i samych beneficjentek traktowany był jako bardzo cenna możliwość.

Tabela 29. Jak ocenia Pani sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)

Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	0	0%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	11	46%	4	17%
Raczej dobrze	11	46%	16	67%
Bardzo dobrze	1	4%	4	17%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	4%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	12	50%	20	83%
Skumulowane negatywne (B2B)	0	0%	0	0%
Ogółem	24	100%	24	100%

W badaniu ankietowym z beneficjentami projektów wzięły udział 24 respondentki realizujące projekty z tego schematu, z czego 13 realizowało projekt z partnerem z Norwegii. Badania ankietowe pokazały, że kondycja finansowa tych firm w okresie realizacji projektu nieco się poprawiła.

W porównaniu do sytuacji przed rozpoczęciem projektu beneficjentki zdecydowanie bardziej optymistycznie postrzegały poziom innowacyjności ich przedsiębiorstw i ich poziom zaawansowania w stosowaniu rozwiązań przyjaznych środowisku. Pozwala to pozytywnie ocenić skuteczność schematu pod tymi względami.

Tabela 30. Jak ocenia Pani sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)

Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	1	4%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	12	50%	0	0%
Raczej dobrze	7	29%	15	63%
Bardzo dobrze	4	17%	9	38%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	11	46%	24	100%
Skumulowane negatywne (B2B)	1	4%	0	0%
Ogółem	24	100%	24	100%

Tabela 31. Jak ocenia Pani sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)

Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	0	0%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	15	63%	5	21%
Raczej dobrze	5	21%	12	50%
Bardzo dobrze	1	4%	6	25%
Nie wiem/trudno powiedzieć	3	13%	1	4%
Skumulowane pozytywne (T2B)	6	25%	18	75%
Skumulowane negatywne (B2B)	0	0%	0	0%
Ogółem	24	100%	24	100%

Efektywność schematu

Efektywność projektów wspieranych w ramach schematu była bardzo wysoka. Żadna z uczestniczących w nim kobiet nie zrealizowałaby swojego projektu w takim samym zakresie, gdyby nie otrzymane dofinansowanie. Około 1/3 zrealizowałaby działania w mniejszym zakresie, a aż połowa deklarowała, że w ogóle nie podjęłaby się ich realizacji.

Tabela 32. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)

Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet	liczebność	wynik %
Tak, w takim samym zakresie	0	0%
Tak, ale w mniejszym zakresie	9	38%
Nie	12	50%
Nie wiem/trudno powiedzieć	3	13%
Ogółem	24	100%

Wniosek o wysokiej efektywności schematu wspierały również oceny dotyczące ogólnego bilansu zrealizowanych projektów. Zdecydowana większość przedsiębiorczyń uważała, że stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów jest pozytywny (inaczej mówiąc, że „opłacało się” realizować projekt).

Tabela 33. Jak ocenia Pani stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)

Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet	liczebność	wynik %
Bardzo źle	1	4%
Raczej źle	2	8%
Ani dobrze, ani źle	0	0%
Raczej dobrze	14	58%
Bardzo dobrze	5	21%
Nie wiem/trudno powiedzieć	2	8%
Skumulowane pozytywne (T2B)	19	79%
Skumulowane negatywne (B2B)	3	13%
Ogółem	24	100%

Tam, gdzie inwestycje wspomagały prowadzoną działalność biznesową, dodatkowym elementem wzmacniającym pozytywną ocenę efektywności schematu była ich zyskowość. Zebrane dane pozwoliły stwierdzić, że projekty istotnie przyczyniły się do poprawy sytuacji beneficjentek pod tym względem.

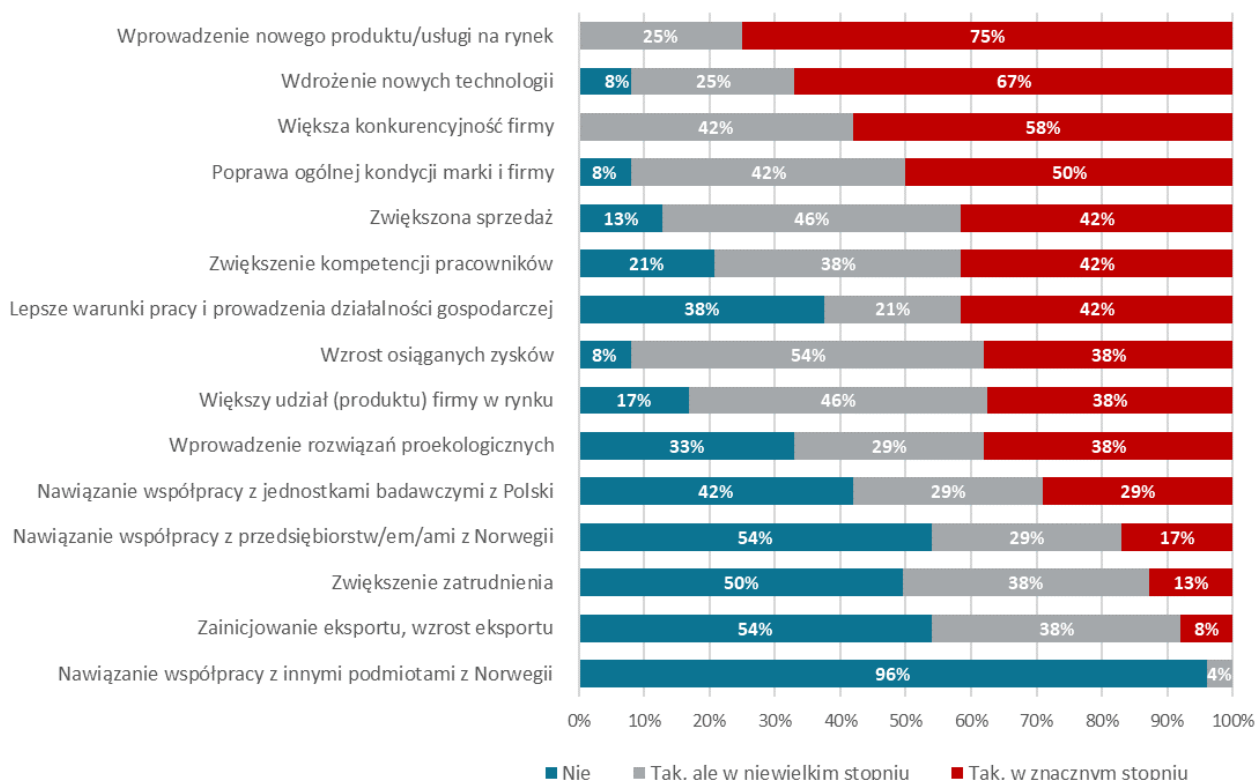
Użyteczność schematu

Badanie ankietowe wśród beneficjentek pokazało, że projekty pomogły im przede wszystkim we wprowadzeniu nowego produktu/usługi, wdrożeniu nowych technologii oraz sfinansowaniu prac rozwojowych. Analiza projektów w ramach studiów przypadku również dowiodła ich dużej użyteczności dla badanych firm, jako impulsu do realizacji przedsięwzięć, które do tej pory były poza zasięgiem finansowym przedsiębiorczyń.

Wszystkie przedsiębiorczynie dostrzegały wzrost swojej konkurencyjności i potwierdzały wprowadzenie na rynek nowych produktów lub usług. Niemal wszystkie odnotowały też wzrost osiąganych zysków (w tym 1/3 w znacznym stopniu), zwiększoną sprzedaż, poprawę ogólnej kondycji marki i firmy. Natomiast realizacja projektu miała stosunkowo niewielki wpływ na nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami z Norwegii czy też innymi podmiotami.

W puli respondentek SGS uczestniczących w badaniu ankietowym znalazło się 13 przedstawicielek projektów realizowanych w partnerstwie. Szczegółowa ocena użyteczności obecności partnera w projekcie wskazała na ograniczony zakres korzyści wynikających z tej współpracy, choć w niektórych projektach obecność partnera norweskiego okazała się bardzo użyteczna w wymiarze transferu technologii i kompetencji pracowników. Co ciekawe, respondentki zauważały korzyści, jakie odnieśli w tym zakresie również partnerzy norwescy, jako przykład podając możliwość skonfrontowania swoich doświadczeń i dorobku naukowego z dorobkiem polskich instytucji badawczo-rozwojowych.

Wykres 6. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani firmy...?
(badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)



W projektach realizowanych w ramach schematu oprócz działań inwestycyjnych można było skorzystać z mentoringu, którego koszty były w 100% finansowane z grantu. Wśród opisanych studiów przypadku znalazły się trzy projekty, w ramach których rolę mentora pełnił partner. W każdym przypadku mentorowana firma oceniła wsparcie pozytywnie, choć w jednym przypadku właścicielka przyznawała, że korzyści z mentoringu nie są tak duże, jak się spodziewała; ograniczały się bowiem do pozyskania kontaktów do innych firm, w mniejszym zakresie zaś obejmowały doradztwo dotyczące rozwoju biznesu startupowego, czego oczekiwała.

W kolejnym projekcie (skierowanym na wypracowanie innowacyjnego materiału/plastra chroniącego przed odparzeniami) partner-mentor jako specjalista w dziedzinie chemii i materiałoznawstwa, wspierał beneficjentkę merytorycznie, podpowiadając jakie badania czy technologie można zastosować. Tutaj obie strony wyszły ze współpracy z dużą satysfakcją i wymiernymi korzyściami.

Tabela 34. Czy obecność partnera norweskiego w projekcie wpłynęła w Pani firmie na...
(badanie CAWI/CATI, n=13, beneficjentki schematu SGS realizujące projekt w partnerstwie)

Schemat małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet		liczebność	wynik %
Transfer technologii od partnera norweskiego do Państwa firmy	Tak, w znacznym stopniu	2	15%
	Tak, ale w niewielkim stopniu	6	46%
	Nie	5	38%
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%
Transfer technologii od Państwa firmy do partnera norweskiego	Tak, w znacznym stopniu	0	0%
	Tak, ale w niewielkim stopniu	4	31%
	Nie	6	46%
	Nie wiem/trudno powiedzieć	3	23%
Transfer kompetencji pracowników od partnera norweskiego do Państwa firmy	Tak, w znacznym stopniu	2	15%
	Tak, ale w niewielkim stopniu	4	31%
	Nie	5	38%
	Nie wiem/trudno powiedzieć	2	15%
Transfer kompetencji pracowników Państwa firmy do partnera norweskiego	Tak, w znacznym stopniu	1	8%
	Tak, ale w niewielkim stopniu	2	15%
	Nie	9	69%
	Nie wiem/trudno powiedzieć	1	8%
Kolejne plany/pomysły współpracy z tym partnerem	Tak, w znacznym stopniu	0	0%
	Tak, ale w niewielkim stopniu	6	46%
	Nie	5	38%
	Nie wiem/trudno powiedzieć	2	15%
Kolejne plany/pomysły współpracy z innym partnerem zagranicznym	Tak, w znacznym stopniu	0	0%
	Tak, ale w niewielkim stopniu	4	31%
	Nie	7	54%
	Nie wiem/trudno powiedzieć	2	15%

Trwałość efektów schematu

Korzyści, które odniosły przedsiębiorczynie powinny być trwałe. Realizacja projektu była ważnym etapem w rozwoju objętych wsparciem firm, a działania podjęte w ramach ich wdrażania były kontynuowane.

5.4. Ocena korzystania z partnerstwa

5.4.1. Zainteresowanie przedsiębiorstw realizacją projektów w partnerstwie

Zakres współpracy

Współpraca z partnerami norweskimi w ramach projektów PARP przyniosła liczne korzyści, obejmujące rozwój innowacyjnych produktów, usług oraz technologii. Projekty te

często koncentrowały się na wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, optymalizacji procesów produkcyjnych oraz zwiększaniu efektywności operacyjnej. Partnerzy norwescy dostarczali wsparcie merytoryczne, technologiczne oraz mentoringowe, co pozwalało na skuteczne wdrażanie innowacji i podnoszenie konkurencyjności polskich firm.

Współpraca obejmowała różnorodne obszary, takie jak przemysł 4.0, design użytkowy, ekologia, zarządzanie odpadami, technologie informatyczne, a także rozwój produktów i usług w sektorze zdrowia i opieki. Wiele projektów skupiało się na wdrażaniu rozwiązań przyjaznych dla środowiska, takich jak technologie poprawiające efektywność energetyczną, systemy zarządzania odpadami, czy innowacyjne metody utylizacji osadów ściekowych. Partnerzy norwescy często angażowali się w projekty poprzez dostarczanie specjalistycznej wiedzy, prowadzenie badań, testów oraz analiz, a także wsparcie w zakresie strategii marketingowych i sprzedażowych. Wspierali również polskie firmy w zakresie optymalizacji procesów produkcyjnych.

Wsparcie doradcze było kluczowym elementem współpracy, umożliwiającym polskim firmom zdobycie nowych kompetencji i umiejętności. Partnerzy norwescy pomagali w definiowaniu potrzeb klientów, poszukiwaniu zagranicznych partnerów, a także w pozyskiwaniu zewnętrznego kapitału. Współpraca ta często prowadziła do nawiązania relacji wykraczających poza ramy badanych projektów, które były kontynuowane po ich zakończeniu, np. w zakresie dalszego rozwoju i komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań na rynkach międzynarodowych.

Zachęty do korzystania z partnerstwa

Projekty realizowane w partnerstwie z podmiotami z Norwegii mogły uzyskać dodatkowe punkty na etapie oceny wniosków. Partnerstwo było premiowane dodatkowymi punktami, które stanowiły 12,5% maksymalnej oceny. Mimo to, nie wszyscy wnioskodawcy zdecydowali się na realizację projektów w tej formule. Poniżej przedstawiono główne powody takiej decyzji.

Tabela 35. Powody, dla których firma nie zdecydowała się na realizowanie projektu w formie partnerstwa z podmiotem z Norwegii (badanie CAWI, n=67, beneficjenci, którzy nie realizowali projektu w partnerstwie).

	Wynik %
Nie mieliśmy pomysłu na realizowanie projektu z partnerem z Norwegii	42%
Chceliśmy realizować projekt w partnerstwie, ale nie znaleźliśmy partnera z Norwegii	30%
Nie wiedzieliśmy, jak poszukiwać partnera w Norwegii	18%
Baliśmy się trudności we współpracy z partnerem zagranicznym	13%
Baliśmy się odpowiedzialności za partnera	9%
Procedura aplikowania z partnerem była dla nas za trudna	3%
Mamy złe doświadczenia z realizacją projektu w partnerstwie	1%
Inne	3%
Nie wiem/trudno powiedzieć	16%

Projekty partnerskie w poszczególnych schematach

Wśród realizowanych 167 projektów, aż 32,3% stanowiły projekty partnerskie. Największy udział projektów partnerskich widoczny był w schemacie SGS, natomiast najmniejszy – w schemacie Welfare. Warto odnotować, że zainteresowanie partnerstwami w Polsce było nieznacznie mniejsze niż na Słowacji (gdzie 38% projektów było realizowanych w partnerstwie), pomimo iż w programie polskim były one znacznie silniej premiowane w zasadach punktacji.

Tabela 36. Projekty partnerskie w poszczególnych schematach

	Projekty partnerskie	Projekty bez partnerstwa	Projekty ogółem	Udział projektów partnerskich (%)
Green Industry	16	57	73	21,9%
Blue Growth	18	24	42	42,9%
Welfare Technologies	1	10	11	9,1%
SGS	19	22	41	46,3%
Ogółem	54	113	167	32,3%

Sposoby poszukiwania partnerów

Poniżej przedstawiono sposoby poszukiwania partnera, wskazane przez beneficjentów biorących udział w badaniu CAWI/CATI.

Tabela 37. Sposoby poszukiwania partnera (badanie CAWI/CATI, n=34, beneficjenci realizujący projekt w partnerstwie)

	Wynik %
Własna sieć kontaktów	76%
Wcześniejsza znajomość/współpraca z partnerem z Norwegii	15%
Inna instytucja niż Innovation Norway w Norwegii	6%
Media społecznościowe	3%
Za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	3%
Inna instytucja w Polsce ¹⁵	3%
Inne źródła	3%
Nie wiem/trudno powiedzieć	6%

¹⁵ Tutaj wskazano: Poszukiwania dokonano na podstawie bazy partnerów udostępnionej przez NFOŚiGW

W ramach realizowanych studiów przypadków, beneficjenci zwracali także uwagę na następujące działania i strategie związane z poszukiwaniem partnera:

- poszukiwano partnera będącego firmą tej samej wielkości, co beneficjent, aby zwiększyć szansę na nawiązanie partnerstwa
- potencjalnych partnerów sprawdzano przez wywiadownię gospodarczą, aby zmniejszyć ryzyka związane z realizacją projektu w partnerstwie
- pozyskanie partnera było łatwiejsze, jeśli już wcześniej współpracował w ramach funduszy norweskich i był otwarty na partnerstwo
- pozyskanie jednego z partnerów (którym była jednostka badawcza w Norwegii) wsparła polska uczelnia
- w poszukiwaniach istotnym atutem była znajomość języka norweskiego (np. przez pracowników firmy lub znajomych)
- pomocna w nawiązaniu partnerstwa była obecność pracowników – emigrantów z Polski po stronie partnera norweskiego.

Korzyści z partnerstwa

Poniżej przedstawiono największe różnicowania opinii dotyczących korzyści wyniesionych przez beneficjentów programu z relacji w związku z realizacją projektu z partnerem norweskim.

Tabela 38. Największe korzyści w związku z realizacją projektu z partnerem norweskim (badanie CAWI, n=34, beneficjenci realizujący projekt w partnerstwie).

	Wynik %
Dostęp do wiedzy norweskiego partnera	59%
Bardziej efektywna realizacja projektu	41%
Dostęp do kontaktów norweskiego partnera	32%
Lepsze przygotowanie projektu do realizacji	26%
Zwiększenie kompetencji biznesowych	26%
Możliwość sprzedaży produktów/usług na rynku norweskim	21%
Inne	0%
Nie wiem/trudno powiedzieć	15%

Wyniki te znalazły potwierdzenie w wypowiedziach uczestników studiów przypadku. Beneficjenci biorący udział w wywiadach wskazywali na następujące korzyści z partnerstwa:

- **transfer wiedzy:** partnerzy wnosili do projektu swoją specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, co pozwalało na lepsze zrozumienie i rozwiązanie problemów technicznych oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań
- **wsparcie technologiczne:** partnerzy dostarczali zaawansowane technologie, które były kluczowe dla realizacji projektu

- **innowacyjne rozwiązania:** projekty, takie jak wdrożenie ekologicznych jachtów czy nowoczesnych systemów zarządzania, wprowadziły technologie, które wcześniej nie były dostępne na polskim rynku
- **doradztwo:** partnerzy oferowali wsparcie doradcze, pomagając w zarządzaniu projektem oraz w rozwiązywaniu problemów
- **testowanie i walidacja:** partnerzy pomagali w testowaniu i walidacji nowych technologii oraz produktów, co zwiększało ich wiarygodność i skuteczność
- **dostęp do nowych rynków:** partnerstwo umożliwiało dostęp do nowych rynków i klientów, co zwiększało potencjał komercjalizacji produktów
- **optymalizacja kosztów:** partnerzy mogli pomóc w optymalizacji kosztów poprzez dostarczanie technologii i rozwiązań, które są bardziej efektywne i ekonomiczne
- **wzrost konkurencyjności:** partnerstwo przyczyniało się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań i technologii
- **zwiększenie efektywności:** współpraca z norweskimi partnerami umożliwiła polskim firmom dostęp do zaawansowanych technologii, które poprawiły efektywność operacyjną.

Ewaluacja pozwoliła także zidentyfikować korzyści z partnerstwa dla podmiotów z Norwegii:

- **wejście na nowy rynek:** norwescy partnerzy zyskali możliwość ekspansji na polski rynek, co otworzyło przed nimi nowe możliwości biznesowe. Dzięki projektom mogli przetestować swoje technologie w innym kontekście kulturowym i rynkowym
- **rozwój produktów i otwarcie się na działalność poza Norwegią:** współpraca z polskimi firmami pozwoliła norweskim partnerom na rozwój i adaptację swoich produktów oraz otworzyła przed nimi nowe możliwości biznesowe
- **networking i nowe kontakty:** partnerzy norwescy zyskali dostęp do lokalnych sieci biznesowych i możliwości współpracy z innymi przedsiębiorstwami oraz instytucjami badawczymi w Polsce, co może przynieść korzyści w przyszłych projektach
- **nieustanny rozwój:** wielokrotnie partnerzy w trakcie wywiadów wskazywali, iż współpraca z polskimi firmami była dla nich sporym wyzwaniem, poszerzeniem horyzontów i rozwojem pracowników.

W ramach ewaluacji określono następujące mierzalne rezultaty partnerstwa:

- w przypadku 56% partnerstw obecność partnera norweskiego w projekcie wpłynęła na kolejne plany/pomysły współpracy z tym partnerem
- w przypadku 55% partnerstw miał miejsce transfer technologii od partnera do beneficjenta
- w przypadku 50% partnerstw miał miejsce transfer kompetencji od partnera do beneficjenta

- w przypadku 44% partnerstw obecność partnera norweskiego w projekcie wpłynęła na kolejne plany/pomysły współpracy z innym partnerem zagranicznym
- w przypadku 27% partnerstw miał miejsce transfer kompetencji od beneficjenta do partnera
- w przypadku 23% partnerstw miał miejsce transfer technologii od beneficjenta do partnera.

Analiza wskaźników oraz informacje otrzymane w trakcie wywiadów nie potwierdziły, że zawarcie partnerstwa miało wyraźny wpływ na efekty projektów w zakresie ich użyteczności i trwałości. Zarówno projekty realizowane z partnerstwem, jak i te bez partnerstwa, okazały się równie użyteczne i trwałe. Jednakże zawarcie partnerstwa przyniosło inne, wskazane powyżej korzyści.

Ocena skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości efektów projektów partnerskich

W zakresie skuteczności, analizując dane dotyczące oceny sytuacji przedsiębiorstw przed i po realizacji projektów, można zauważyć, że projekty partnerskie nie różniły się zasadniczo od tych realizowanych bez udziału partnerów norweskich. Jeśli chodzi o sytuację finansową przedsiębiorstw po zakończeniu projektów, pozytywnie oceniało ją 88% uczestników projektów partnerskich (w porównaniu do 71% przed projektem) i 84% pozostałych beneficjentów (w porównaniu do 70% przed projektem).

Tabela 39. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=101)

	Projekty partnerskie				Projekty realizowane bez partnera norweskiego			
	Przed projektem		Po projekcie		Przed projektem		Po projekcie	
	liczebn ość	wynik %	liczebn ość	wynik %	liczebn ość	wynik %	Licze bność	wynik %
Bardzo źle	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Raczej źle	0	0%	0	0%	2	3%	1	1%
Ani dobrze, ani źle	8	24%	3	9%	15	22%	10	15%
Raczej dobrze	18	53%	21	62%	41	61%	37	55%
Bardzo dobrze	6	18%	9	26%	6	9%	19	28%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	3%	1	3%	3	4%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	24	71%	30	88%	47	70%	56	84%
Skumulowane negatywne (B2B)	1	3%	0	0%	2	3%	1	1%
Ogółem	34	100%	34	100%	67	100%	67	100%

Podobne konkluzje wynikają z oceny innowacyjności. Po zakończeniu projektu, pozytywnie oceniało ją 100% beneficjentów projektów partnerskich i 92% przedsiębiorców realizujących projekty bez partnerstwa. Prowadzi to do wniosku, że skuteczność projektów

pod tym względem nie była jednoznacznie związana z partnerstwem, a obie formy realizacji projektów mogły prowadzić do pozytywnych rezultatów - tym bardziej, że beneficjenci bez partnerów rzadziej decydowali się na pozytywną ocenę swojej innowacyjności przed realizacją projektów (55%, w porównaniu do 68% wśród beneficjentów posiadających partnerów).

Tabela 40. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=101)

	Projekty partnerskie				Projekty realizowane bez partnera norweskiego			
	Przed projektem		Po projekcie		Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %	Liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Raczej źle	2	6%	0	0%	9	13%	1	1%
Ani dobrze, ani źle	9	26%	0	0%	20	30%	4	6%
Raczej dobrze	18	53%	15	44%	28	42%	35	52%
Bardzo dobrze	5	15%	19	56%	9	13%	27	40%
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	23	68%	34	100%	37	55%	62	93%
Skumulowane negatywne (B2B)	2	6%	0	0%	9	13%	1	1%
Ogółem	34	100%	34	100%	67	100%	67	100%

Ocena efektywności partnerstw w projektach pokazała, że zarówno projekty partnerskie, jak i te realizowane bez współpracy z norweskimi partnerami, były postrzegane jako opłacalne, choć w przypadku projektów partnerskich opinie takie były nieco mniej powszechne (76%) niż w tych realizowanych bez partnerstwa (93%).

38% uczestników projektów partnerskich i 30% tych bez partnerów stwierdziło także, że bez dofinansowania nie podjęłoby się realizacji tych przedsięwzięć. Wsparcie finansowe w ramach programu było więc ważne zarówno dla jednych, jak i dla drugih.

Tabela 41. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=101)

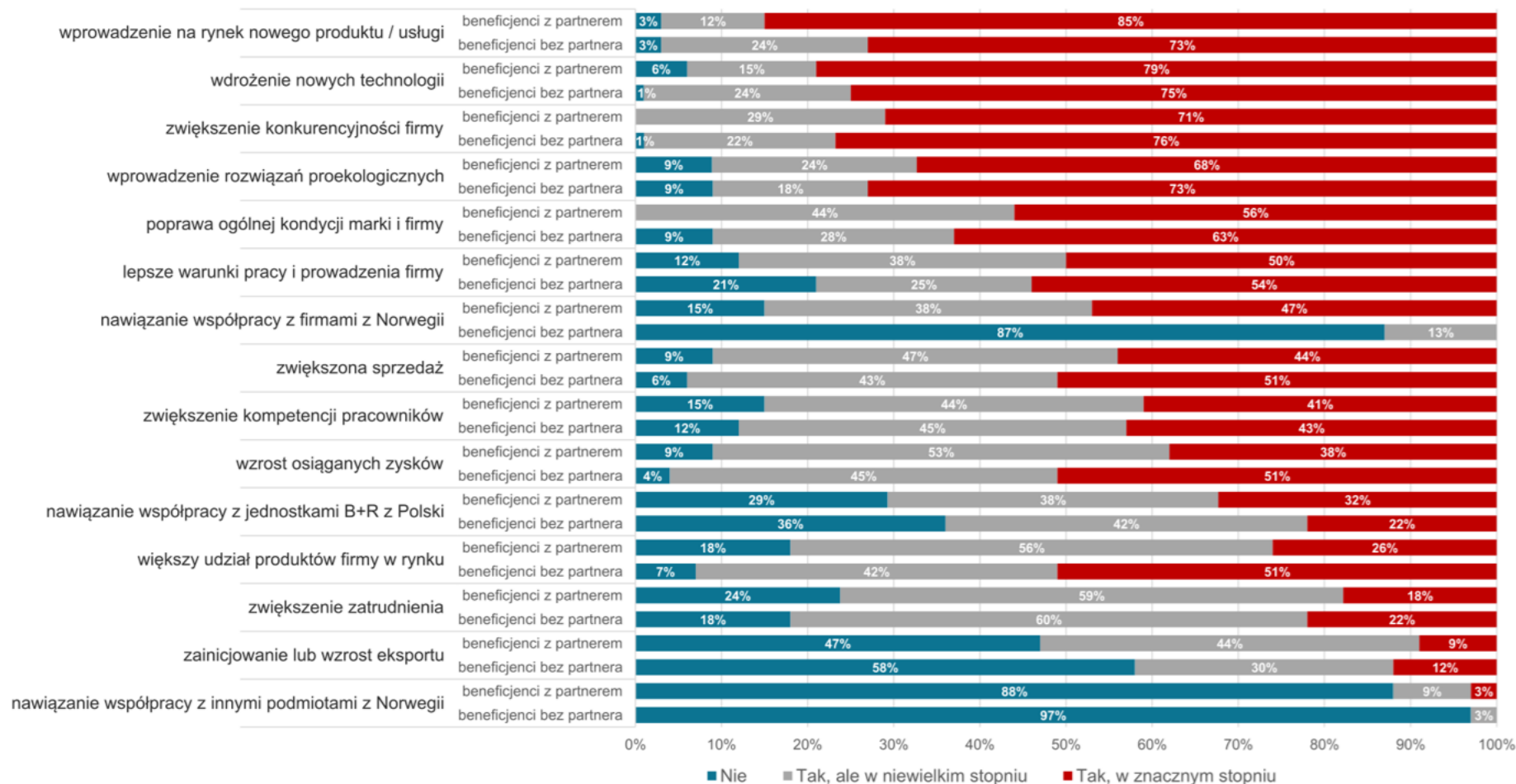
	Projekty partnerskie		Projekty realizowane bez partnera norweskiego	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Tak, w takim samym zakresie	1	3%	2	3%
Tak, ale w mniejszym zakresie	13	38%	23	34%
Nie	13	38%	20	30%
Nie wiem/trudno powiedzieć	7	21%	22	33%
Ogółem	34	100%	67	100%

Tabela 42. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=101)

	Projekty partnerskie		Projekty realizowane bez partnera norweskiego	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	2	6%	0	0%
Raczej źle	2	6%	1	1%
Ani dobrze, ani źle	1	3%	2	3%
Raczej dobrze	17	50%	34	51%
Bardzo dobrze	9	26%	28	42%
Nie wiem/trudno powiedzieć	3	9%	2	3%
Skumulowane pozytywne (T2B)	26	76%	62	93%
Skumulowane negatywne (B2B)	4	12%	1	1%
Ogółem	34	100%	67	100%

W zakresie użyteczności programu, wyniki badania CAWI/CATI sugerują, że w większości kategorii nie występowały znaczące różnice między podmiotami realizującymi projekty z partnerami norweskimi a tymi, które realizowały je samodzielnie. Interesujące jest jednak, że firmy bez partnerów w niemal każdej kategorii deklarowały osiągnięcie nieznacznie lepszych wyników (nawet jeśli różnice tego rzędu należy traktować z dużym dystansem przy niskich liczebnościach omawianych tu prób). Warto także zaznaczyć, że beneficjenci realizujący projekty poza partnerstwem częściej raportowali istotny wpływ projektów na wzrost ich udziału w rynku oraz zysków. Z drugiej strony, firmy współpracujące z partnerami częściej zgłaszały znaczące zmiany związane z pozyskaniem partnera (co oczywiste – zaskakuje nawet, że czyni to tylko połowa z nich) oraz wprowadzeniem nowych produktów lub usług.

Wykres 7. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy, takie jak...? (badanie CAWI/CATI, n=101)



W badaniach jakościowych, przedstawiciele projektów bez partnera norweskiego podkreślali związek między trwałością efektów a nakładem pracy na solidne przygotowanie projektu i dostosowanie prowadzonych działań do potrzeb rynku. Wskazywali także na długoterminowe korzyści z projektów, takie jak zwiększenie konkurencyjności, poprawa jakości produktów oraz stabilizacja finansowa. Wiele projektów wykazało, że efekty były integralną częścią strategii rozwoju firm, co sprzyjało ich trwałości. W projektach realizowanych bez partnerstwa, trwałość efektów również była oceniana pozytywnie. Beneficjenci podkreślali, że wdrożone innowacje i technologie stały się kluczowymi elementami ich działalności. Wiele firm zauważyło, że efekty projektu przyczyniły się do poprawy jakości usług oraz zwiększenia efektywności operacyjnej. Dobre praktyki, takie jak dokładne przygotowanie projektu i analiza rynku, były również istotne dla zapewnienia trwałości efektów. Zarówno projekty partnerskie, jak i te realizowane bez partnerstwa, wykazały znaczną trwałość efektów.

Doświadczenia związane z partnerstwem na Słowacji

W celu porównania doświadczeń polskich podmiotów ze współpracy z partnerami norweskimi z doświadczeniami przedsiębiorców z innych krajów uczestniczących w programie, przeprowadzono wywiad z dyrektorem Agencji Badawczej (Vyskumna Agentura), odpowiedzialnej za wdrażanie podobnego programu dla MŚP na Słowacji.

Słowaccy beneficjenci mogli uzyskać jedynie 2 punkty na 100 możliwych za realizację projektu wspólnie z partnerem norweskim. Tak niska w porównaniu z Polską premia za projekty partnerskie wynikała z negatywnych doświadczeń Agencji z poprzedniej perspektywy finansowej, gdy wiele z zawieranych partnerstw funkcjonowało wyłącznie na papierze.

Mimo stosunkowo niewielkiej liczby punktów przyznawanych projektom partnerskim na etapie oceny merytorycznej, a także opóźnionego rozpoczęcia programu w stosunku do innych państw, co mogło spowodować ograniczenie liczby potencjalnych partnerów, w formule partnerstwa zostało zrealizowanych 8 na 21 projektów (38%). Jednocześnie projekty partnerskie zostały wysoko ocenione w trakcie prowadzonego w roku 2023 badania. Poziom zadowolenia z partnerstwa, mierzony w skali od 1 do 7, wynosił 5,33 pkt., a poziom zaufania między partnerami został oceniony na 6,33 pkt.

Stosowano, podobne jak w Polsce (por. rozdział 5.4.2.), metody wspierające nawiązywanie partnerstw między firmami ze Słowacji i Norwegii: spotkania matchmakingowe, udział w Oslo Innovation Week, korzystanie z baz firm i klastrów udostępnianej przez Innovation Norway, współpracę z ambasadą Słowacji w Oslo oraz ambasadą Norwegii w Bratysławie (w roku 2023 ambasada przeniosła się do Wiednia, co może negatywnie wpłynąć na udział ambasady w promowaniu partnerstw w kolejnych latach). W Słowacji działa tylko jedna duża firma z Norwegii, co nie sprzyjało powstawaniu partnerstw w oparciu o istniejące relacje z inwestorami norweskimi obecnymi na terenie danego kraju.

Według analiz prowadzonych przez Agencję Badawczą (informacja o sposobie nawiązania współpracy z partnerem była elementem wniosku aplikacyjnego), połowa partnerstw

powstała dzięki aktywnemu poszukiwaniu partnera biznesowego przez słowackich beneficjentów (w Polsce 76%), połowa z kolei stanowiła kontynuację wcześniejszej współpracy z partnerem z Norwegii (w Polsce 15%).

Do największych wyzwań projektów partnerskich należał przede wszystkim znacznie dłuższy w stosunku do projektów realizowanych wyłącznie przez firmy słowackie, okres potrzebny na wynegocjowanie i zawarcie umowy partnerstwa przy jednoczesnym krótkim okresie między rozpoczęciem naboru projektów a terminem składania aplikacji. Kilka projektów partnerskich nie zostało zrealizowanych ze względu na wycofanie się partnera norweskiego (wymóg współfinansowania, bankructwo). Problemem były też uciążliwe z punktu widzenia biznesu procedury – czas od złożenia projektu do decyzji czy stosowanie zamówień publicznych. Z kolei zachętą dla norweskich przedsiębiorców były ograniczone wymogi w zakresie dokumentowania poniesionych wydatków.

Dobre praktyki projektów partnerskich w Polsce

Poniżej przedstawiono dobre praktyki związane z partnerstwem w Polsce:

- **wczesne nawiązanie kontaktu:** współpraca z instytucjami zajmującymi się pośrednictwem, takimi jak Innovation Norway czy Norwegian-Polish Chamber of Commerce, w celu znalezienia odpowiednich partnerów. Bezpośrednie nawiązanie kontaktu przez beneficjenta z potencjalnym partnerem też było istotne, gdyż pozwala na jasne przedstawienie wymagań i oczekiwań.
- **transparentna komunikacja:** regularne spotkania i konsultacje, zarówno online, jak i osobiste, aby budować silne więzi i zaufanie między partnerami.
- **wspólne rozumienie problemu i celów:** partnerzy powinni mieć wspólne zrozumienie problemów, które projekt ma rozwiązać, oraz celów, które chce osiągnąć.
- **wsparcie merytoryczne i mentoring:** partnerzy norwescy często oferowali wsparcie merytoryczne i mentoring, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem.
- **wykorzystanie nowoczesnych technologii:** wdrażanie zaawansowanych technologii, które są już rozwinięte w Norwegii, ale wymagają dostosowania do lokalnych warunków.
- **testowanie nowych funkcjonalności i adaptacja technologii do specyficznych potrzeb projektu:** adaptacja rozwiązań technologicznych do specyficznych potrzeb i warunków lokalnych.
- **zaangażowanie obu stron:** aktywne uczestnictwo i pełne zaangażowanie obu stron w realizację zadań.
- **długoterminowa współpraca:** projekty partnerskie często prowadziły do długoterminowej współpracy, która wykracza poza ramy jednego projektu.
- **zwiększenie wiarygodności produktu dzięki współpracy z norweskim instytutem badawczym:** współpraca umożliwiała przeprowadzenie rzetelnych badań i testów, które potwierdzają jakość i skuteczność produktu. Dzięki zaangażowaniu ekspertów z

różnych dziedzin, produkt zyskał na wiarygodności, co jest kluczowe dla jego akceptacji na rynku.

- **wstępna ocena partnera przed współpracą (dobra praktyka partnera):** dobra praktyka partnera polegała na tym, że przed podjęciem decyzji o współpracy z firmą zewnętrzną, firma ta wypełnia wysłany przez partnera dokument. Dokument ten ma na celu m.in. sprawdzenie rzeczywistych możliwości realizacji projektu partnerskiego oraz ocenę potencjału finansowego wnioskodawcy, co w efekcie umożliwia ocenę ryzyka przez partnera. Dopiero po przejściu pierwszej pozytywnej oceny, umawiane było spotkanie online w celu omówienia możliwości współpracy;

Wnioski związane ze współpracą z przedsiębiorstwami norweskimi i poszukiwaniem partnerów

Beneficjenci, którym udało się pozyskać partnerów norweskich, z reguły bardzo pozytywnie oceniali tę współpracę. Ze spotkań z beneficjentami wynikało, iż często pierwotną motywacją do poszukiwania partnera norweskiego były jedynie dodatkowe punkty w ocenie wniosku. W związku z tym przewidywano zadania dla partnera w toku realizacji projektu, nie oczekując, że przełożą się one w istotny sposób na jego przebieg. Jednak często w wyniku podjęcia współpracy beneficjenci zyskiwali więcej niż oczekiwali (przedstawione powyżej korzyści z partnerstwa) - wielu z nich potwierdzało, iż mimo pierwotnej obawy związanej ze współpracą z podmiotem norweskim i występujących trudności w zawiązaniu relacji, efekty przerosły ich oczekiwania. W badaniu CAWI/CATI wielu respondentom trudno było wskazać jakiegokolwiek problemy związane z przygotowaniem i realizacją projektu z partnerem norweskim („Nie było problemów. Partner bardzo ułatwił realizację projektu, w tym wsparł beneficjenta na każdym etapie realizacji projektu.”). Jeśli jednak takie problemy się pojawiały, to obejmowały najczęściej:

- odmienne podejście do procesu przygotowania i wdrażania projektu (18% odpowiedzi)
- niewielkie zaangażowanie partnera norweskiego w przygotowanie i wdrażanie projektu (15%)
- wysokie koszty udziału partnera norweskiego w projekcie (15%).

Jednocześnie ponad 40% beneficjentów wskazało, iż zawiązane partnerstwo skłania ich do realizacji kolejnych projektów partnerskich w ramach funduszy norweskich i/lub unijnych.

Warto odnotować, że część projektów, które miały być pierwotnie realizowane w partnerstwie, ostatecznie została wdrożona samodzielnie przez beneficjentów. Wynikało to z decyzji podjętej przez Operatora na etapie oceny wniosków. Powodem takiej decyzji była niska ocena adekwatności i potencjału wybranego partnera. Należy dodać, że przeprowadzone z beneficjentami wywiady wskazują, że w takich przypadkach decyzja Operatora spotykała się z ich zrozumieniem i akceptacją.

5.4.2. Powody niewielkiego zainteresowania inicjatywami podejmowanymi przez PARP wśród norweskich przedsiębiorców oraz działania mające na celu zwiększenie udziału firm z Norwegii w przyszłych edycjach Programu

Przed omówieniem wyników tej części badania należy wskazać na kilka czynników, które mogą stać w kontrze do treści pytania ewaluacyjnego, mówiącego wprost o niewielkim zainteresowaniu inicjatywami PARP wśród przedsiębiorców norweskich.

W poprzednim rozdziale wskazaliśmy, iż partner norweski był zaangażowany w realizację co trzeciego projektu w Programie, co było niewątpliwie bardzo dobrym wynikiem. Była to w całości zasługa polskich firm, które poszukiwały partnerów w Norwegii lub korzystały z wcześniej nawiązanych relacji biznesowych. Nie zidentyfikowaliśmy żadnego projektu, w którym inicjatywa partnerstwa wyszła od firmy norweskiej.

Warto podkreślić, że norweski rynek jest znacznie mniejszy od polskiego – według danych Eurostat, w roku 2022 w Norwegii funkcjonowało 455,4 tys. firm (w tym 786 dużych) wobec 2,68 mln firm polskich (w tym 3 598 dużych). Ze względu na niewielki rynek wewnętrzny, firmy norweskie chętnie poszukują partnerów za granicą, ale tradycyjnie krajami pierwszego wyboru dla norweskich przedsiębiorców są państwa nordyckie. Jednocześnie dzięki działalności Innovation Norway i realizowanym przez ten podmiot programom internacjonalizacji oraz wspierania startupów, norweskie firmy mają ułatwione dotarcie do rynków globalnych.

Warto także pamiętać, iż Norweski Mechanizm Finansowy był realizowany w 15 państwach członkowskich UE. Polscy przedsiębiorcy przy poszukiwaniu partnera norweskiego musieli zatem rywalizować z przedsiębiorcami z tych krajów. Na korzyść Polski przemawiała wielkość rynku wewnętrznego, coraz lepsze postrzeganie Polski jako atrakcyjnego miejsca prowadzenia innowacyjnej działalności gospodarczej oraz relatywna bliskość geograficzna. Niemniej jednak norwescy przedsiębiorcy, mając do wyboru partnerów z 14 innych państw, mogli być bardziej zainteresowani współpracą z firmami z Portugalii, Grecji, Rumunii czy z krajów bałtyckich. Szczególnie ta ostatnia grupa państw mogła być znaczącym konkurentem dla Polski ze względu na silne relacje gospodarcze Norwegii z tymi państwami.

Biorąc powyższe czynniki pod uwagę, można uznać, iż stwierdzenie o niewielkim zainteresowaniu przedsiębiorstw norweskich inicjatywami podejmowanymi przez PARP nie jest w pełni uprawnione. Oczywiście istnieją bariery utrudniające nawiązywanie partnerstwa, które zostały opisane w kolejnym podrozdziale. Konieczne jest także podejmowanie nowych działań ukierunkowanych na zwiększenie procentowego udziału projektów partnerskich w całkowitej liczbie projektów wdrażanych przez polskie przedsiębiorstwa.

Bariery utrudniające nawiązanie partnerstwa w ramach inicjatyw podejmowanych przez PARP

Główne bariery utrudniające nawiązywanie relacji partnerskich między przedsiębiorcami polskimi i norweskimi można podzielić na kilka kategorii: kulturowe, instytucjonalne,

biznesowe oraz komunikacyjne, a także te dotyczące specyfiki projektów, świadomości Programu, konkurencji czy obciążeń biurokratycznych:

- **bariery kulturowe:** jedną z głównych barier tego rodzaju jest różnica w podejściu do budowania relacji biznesowych. Norwegowie są ostrożni w nawiązywaniu nowych partnerstw i często potrzebują więcej czasu na podjęcie decyzji. Pozytywne odniesienie się do propozycji biznesowej po roku od jej otrzymania nie należy do rzadkości. Polscy przedsiębiorcy mogą postrzegać to jako brak zainteresowania lub opóźnienia, co może prowadzić do zerwania nawiązanej relacji. Norwescy przedsiębiorcy zwracają bardzo dużą uwagę na potencjalne korzyści biznesowe (np. w postaci wysokiej jakości usług czy produktów, które nie są dostępne na rynku norweskim) i preferują długoterminowe relacje oparte na zaufaniu. Ten ostatni element jest niezmiernie istotny. Przedsiębiorcy norwescy, którzy już funkcjonują na polskim rynku w znacznie większym stopniu niż w Norwegii korzystają z usług prawników przy opracowywaniu szczegółowych umów, co jest wynikiem znacznie mniejszego zaufania między partnerami biznesowymi. Ze względu na relatywnie lepszą sytuację finansową norweskich firm, mogą czuć się jak „dojna krowa”, mając wrażenie, że polskie firmy chcą jedynie na nich zarobić, co zniechęca ich do współpracy. Dlatego właściciele norweskich firm zwracają dużą uwagę na sytuację finansową polskich partnerów oraz ich pozycję rynkową. Szukają także firm zorientowanych na osiągnięcie wspólnie zdefiniowanych, ambitnych celów biznesowych. Aby przezwyciężyć te bariery, ważne jest zrozumienie i akceptacja różnic kulturowych oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu, wzajemnym szacunku oraz projektach opartych na realistycznych założeniach merytorycznych i finansowych.
- **bariery instytucjonalne:** większość norweskich firm, z którymi były prowadzone wywiady korzystało lub nadal korzysta z różnych instrumentów wsparcia oferowanych przez Innovation Norway. Niemniej tylko jedna z tych firm знаła ogólne założenia Norweskiego Instrumentu Finansowego. Przy ogromnym zaufaniu norweskiego biznesu do informacji przekazywanych przez instytucje publiczne i powszechnym korzystaniu z programów oferowanych przez Innovation Norway, może trochę zaskakiwać niewielka znajomość NMF przez przedsiębiorców norweskich.

Kolejną barierą jest brak odpowiednich narzędzi i platform do prezentacji polskich firm w Norwegii. Informacje o inicjatywach podejmowanych przez PARP często nie docierały do norweskich przedsiębiorców, ponieważ nie były dostępne w języku norweskim i nie pojawiały się w norweskich wyszukiwarkach. Jednocześnie należy uznać, że całkowite delegowanie takich działań na partnera (Innovation Norway) nie zapewniło skutecznej eliminacji tej bariery.

Warto jednocześnie przywołać wypowiedzi przedstawicieli firm norweskich i Polsko-Norweskiej Izby Gospodarczej, wskazujących na brak konsekwencji i powtarzalności w podejmowanych działaniach. W ich ocenie, norwescy przedsiębiorcy potrzebują czasu, aby przyzwycząić się do pewnej formuły wydarzeń i zbudować potrzebne zaufanie. Ponadto, brak regularnych i powtarzalnych wydarzeń branżowych w Norwegii, które

promują polskie firmy, ograniczał możliwości nawiązywania kontaktów i budowania relacji. W tym kontekście przywołane były wydarzenia branżowe organizowane regularnie przez litewskie instytucje rządowe¹⁶. Nawet jeśli na początku uczestniczyło w nich tylko kilka norweskich firm, dzięki profesjonalnej organizacji oraz marketingowi szeptanemu realizowanemu przez przedsiębiorstwa uczestniczące w pierwszych edycjach tych wydarzeń, podczas kolejnych liczba uczestników znacząco wzrosła. Nie bez znaczenia jest tu też kryterium efektywności. Udział w większych wydarzeniach, na których są przedstawiciele różnych krajów, jest postrzegany jako lepsza inwestycja czasu i zaangażowania.

- **bariery biznesowe:** jak już wspomniano, norweski rynek jest znacznie mniejszy niż polski, co sprawia, że norweskie firmy są bardziej selektywne w wyborze partnerów biznesowych. Jednocześnie krajami pierwszego wyboru są dla przedsiębiorców norweskich państwa nordyckie. Dodatkowo, przedsiębiorcy norwescy często polegają na rekomendacjach i poręczeniach od innych firm, co utrudnia nawiązywanie relacji bez wcześniejszych referencji. Polskie firmy muszą zrozumieć, że budowanie relacji w Norwegii wymaga czasu i cierpliwości, kontaktu z norweskimi klientami oraz aktywnego uczestnictwa w norweskich wydarzeniach branżowych.
- **bariery komunikacyjne:** brak materiałów promocyjnych w języku norweskim oraz brak wydarzeń promujących polskie firmy w Norwegii to kluczowe bariery komunikacyjne. Choć obywatele Norwegii zazwyczaj dobrze posługują się językiem angielskim, to w opinii przedsiębiorców znających realia tamtego rynku, preferują jednak komunikację w swoim języku, co zwiększa ich zaufanie i zainteresowanie współpracą.
- **specyfika projektów:** w przypadku projektów inwestycyjnych, w których głównym celem była modernizacja polskich firm (np. zakup nowego sprzętu), naturalne partnerstwo z firmami norweskimi nie zawsze postrzegane było jako konieczne, a nawet potrzebne. Projekty te nie zawsze wymagały współpracy z partnerami z Norwegii, co zmniejszało liczbę możliwych partnerstw. Barię dla niektórych norweskich firm był także brak możliwości współpracy z dużymi przedsiębiorstwami czy ograniczenie wsparcia wyłącznie do grantów (w tym kontekście przywoływano instrumenty kapitałowe oferowane przez Innovation Norway).
- **brak wiedzy o możliwościach współpracy:** norweskie firmy nie zawsze były świadome możliwości współpracy z firmami z krajów korzystających z funduszy Norweskich i EOG. Mimo że programy były promowane, dotarcie do odpowiednich przedsiębiorstw oraz przekazanie informacji o możliwościach partnerstwa z firmami o konkretnych profilach biznesowych stanowiło wyzwanie, gdyż wydarzenia promujące były organizowane dla szerokiego grona przedsiębiorców, zatem znalezienie

¹⁶ Przykładowe wydarzenia: Constructing the Future: What's Next for Norway's Building Industry?, Nordic Baltic Sustainable Business Summit 2024: Greenwashing in Implementing ESG Policies, Norwegian-Lithuanian Regional Defense Cooperation: Strategic Initiatives in the Pipeline

“pasującego” i dodatkowo chętnego do współpracy partnera w danym obszarze działalności – było rzeczywiście dosyć trudne. Z wywiadów z przedsiębiorcami realizującymi projekty w partnerstwach wynikało, że najbardziej skuteczny w pozyskaniu partnera był kontakt bezpośredni z firmą o podobnym profilu działalności.

- **konkurencja między programami:** norweskie firmy mają ograniczone zasoby, a jednocześnie istnieje wiele programów finansowanych z funduszy Norweskich i EOG w różnych krajach, co tworzy konkurencję o norweskich partnerów. W efekcie trudno jest przyciągnąć odpowiednich partnerów z Norwegii do współpracy w ramach polskich programów.
- **bariery biurokratyczne:** proces tworzenia i zarządzania partnerstwami wiązał się z dużą ilością formalności i dokumentacji. Przykładowo, stosowany wzór umowy był uznawany za skomplikowany i trudny do zrozumienia.

Beneficjenci zwracali uwagę, iż proces pozyskania partnera był bardzo trudny. Często nie wiedzieli, z jakiej pomocy z tym procesie mogą skorzystać. Finalnie oznaczało to podejmowanie przez nich prób kontaktu osobiście (były one dużo skuteczniejsze w sytuacji, gdy beneficjent posługiwał się językiem norweskim lub mógł skorzystać z asysty osób znających ten język). W ramach wywiadów prowadzonych podczas studiów przypadku wielokrotnie zwracano uwagę na to, że bardzo wiele prób kontaktu pozostało bez odpowiedzi. Norwescy przedsiębiorcy często potrzebowali dużo czasu na decyzję, a przede wszystkim nie rozumieli istoty partnerstwa, nie widzieli w nim korzyści i obawiali się współpracy z polskimi firmami. W wywiadach pojawiały się wskazania, że korzyści finansowe związane z udziałem w Programie z perspektywy partnera norweskiego nie są atrakcyjne.

Działania mające na celu zwiększenie udziału firm z Norwegii w przyszłych edycjach Programu

Z wywiadów przeprowadzonych w PARP i wśród norweskich przedsiębiorców wynikało, iż podejmowane były różnorodne działania, mające na celu zachęcenie ich do realizacji projektów w partnerstwie, w szczególności z polskimi firmami. Innovation Norway podejmowała działania w zakresie promocji programów finansowanych przez Fundusze Norweskie. Ich celem było zachęcenie norweskich firm do współpracy z przedsiębiorstwami z krajów-beneficjentów poprzez wydarzenia networkingowe i spotkania informacyjne. Również PARP organizowała cykliczne spotkania informacyjne, w których mogły uczestniczyć firmy norweskie zainteresowane współpracą z polskimi partnerami. Wywiady z przedsiębiorcami polskimi potwierdziły, że niekiedy znajdowali oni partnerów dzięki wsparciu PARP lub Innovation Norway, niemniej jednak zwykle poszukiwali ich przede wszystkim na własną rękę.

Zarówno PARP, jak i Innovation Norway organizowały lub współorganizowały wydarzenia sieciujące zarówno w Norwegii, jak i w Polsce, często w ramach większych targów branżowych. Przykładem są wydarzenia w ramach Oslo Innovation Week czy matchmaking podczas targów budowlanych i energetycznych (Bygg Reis Deg Lillestrøm)

czy innych (Nor-Shipping 2022), a także organizowanych podczas targów i konferencji w Polsce.

W świetle powtarzających się często opinii, że partnera norweskiego było trudno znaleźć - działania adresowane do przedsiębiorców norweskich można uznać za niewystarczające.

Aby zwiększyć zainteresowanie norweskich przedsiębiorców inicjatywami podejmowanymi przez PARP oraz możliwościami korzystania ze wsparcia, możliwe jest podjęcie następujących działań:

- **organizacja regularnych wydarzeń branżowych w Norwegii:** może pomóc w budowaniu relacji i zwiększaniu zainteresowania polskimi firmami. Wydarzenia organizowane w Norwegii powinny być adresowane do bardzo precyzyjnie określonych branż, które mają największe możliwości skorzystania ze wsparcia (np. firm z branży zielonych czy błękitnych technologii, startupów z obszaru welfare). Mogą one odbywać się w ramach popularnych targów czy konferencji branżowych.
- **tworzenie materiałów promocyjnych w języku norweskim:** wszystkie materiały promocyjne i informacje o inicjatywach powinny być dostępne w języku norweskim. Strony internetowe z adresem kończącym się na ".no" mogą zwiększyć widoczność i dostępność tych informacji dla norweskich przedsiębiorców. W kontekście przyszłej edycji NMF warto pomyśleć o stronie PARP przygotowanej w języku norweskim, która zawierałaby najważniejsze informacje o możliwościach biznesowych dla przedsiębiorców z Norwegii z tytułu uczestnictwa w projektach z polskimi przedsiębiorcami oraz przykłady dobrych praktyk projektów partnerskich. Na stronie internetowej PARP można także zamieścić przygotowane w języku norweskim podstawowe informacje o zasadach prowadzenia działalności gospodarczej oraz innych programach pomocowych, gdyż przedsiębiorcy z Norwegii mogą być zainteresowani zarejestrowaniem w Polsce spółki-córki. Jak to już zostało wcześniej wspomniane, Norwegowie mają bardzo duże zaufanie do informacji pochodzących ze stron internetowych z domeną gov, a jednocześnie Internet jest głównym źródłem pozyskiwania informacji przez firmy z Norwegii.

Do uzgodnienia z Innovation Norway jest także kwestia dystrybucji informacji o NMF przedsiębiorcom korzystającym z innych instrumentów oferowanych przez tę instytucję, przede wszystkim tych dotyczących internacjonalizacji oraz startupów (startupy uczestniczące w wywiadzie fokusowym były bardzo zainteresowane NMF, m.in. w kontekście testowania rozwiązań lub poszukiwania partnerów z kompetencjami, których brakuje w tych firmach). Z wywiadów z przedsiębiorstwami norweskimi wynika bowiem, że powszechnie korzystają one ze wsparcia Innovation Norway, ale jednocześnie tylko jedna z firm знаła NMF.

- **współpraca z instytucjami zajmującymi się pośrednictwem w kontaktach z partnerami norweskimi:** kontynuacja współpracy z takimi instytucjami jak Innovation Norway, Enterprise Europe Network, Polska Agencja Inwestycji i Handlu w Oslo, Norwegian-Polish Chamber of Commerce oraz Polsko-Norweska Izba Gospodarcza może pomóc w znalezieniu odpowiednich partnerów i zwiększeniu widoczności

polskich firm w Norwegii. Postuluje się rozszerzenie tej współpracy o norweskie organizacje biznesowe, takie jak regionalne izby gospodarcze zrzeszone w DNHF czy NHO. Warto także rozważyć jako partnera PARP norweskie organizacje zajmujące się wsparciem startupów. Adresatem działań informacyjno-promocyjnych powinny być także działające w Polsce firmy z kapitałem norweskim. W roku 2022 działało 415 takich przedsiębiorstw, w tym 249 mikroprzedsiębiorstw¹⁷.

- **Wykorzystanie potencjału norweskich firm prowadzonych przez Polaków lub zatrudniających pracowników z Polski:** w kontekście bariery językowej (preferowana przez Norwegów komunikacja w języku norweskim) oraz roli rekomendacji w kontaktach biznesowych na rynku norweskim, należy rozważyć skierowanie działań promocyjnych NMF do firm norweskich prowadzonych przez Polaków (według informacji pozyskanych w trakcie wywiadów funkcjonują tysiące takich przedsiębiorstw) lub zatrudniających polskich pracowników.
- **promowanie sukcesów i rekomendacji:** bardzo istotne są polecenia od innych firm. Polskie firmy już działające na rynku norweskim powinny aktywnie promować swoje sukcesy i zdobywać rekomendacje od norweskich partnerów, co może pomóc w budowaniu zaufania i nawiązywaniu nowych relacji, w tym w kontekście kolejnej edycji NMF.
- **baza potencjalnych partnerów:** stworzenie i regularne aktualizowanie bazy danych potencjalnych partnerów biznesowych w Norwegii może znacząco ułatwić polskim firmom nawiązywanie kontaktów. Współpraca z instytucjami takimi jak Innovation Norway, Enterprise Europe Network, Polsko-Norweska Izba Gospodarcza czy Norwegian-Polish Chamber of Commerce może pomóc w zbieraniu i aktualizowaniu danych o potencjalnych partnerach. Regularne promowanie bazy danych wśród polskich firm oraz na wydarzeniach branżowych w Norwegii może zwiększyć jej wykorzystanie i skuteczność.
- **„speed dating” online między potencjalnymi partnerami a polskimi firmami:** krótkie, maksymalnie 30-minutowe sesje matchingowe przed organizacją wydarzeń stacjonarnych pozwoliłyby na zachęcenie przedsiębiorców norweskich (brak kosztów i krótki czas udziału) do udziału w innych wydarzeniach. Takie sesje powinny być organizowane co najmniej kilka razy w roku, aby zapewnić ciągłość i regularność kontaktów. Przed każdą sesją uczestnicy powinni otrzymać materiały informacyjne na temat firm, z którymi będą się spotykać, aby spotkania były bardziej efektywne i skoncentrowane na konkretnych możliwościach współpracy. Firmy wstępnie zainteresowane współpracą po „speed dating” mogłyby kontynuować rozmowy już podczas wydarzeń stacjonarnych organizowanych w ramach Programu.

¹⁷ Działalność gospodarcza przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2022 roku, Główny Urząd Statystyczny 2024

- **większe wsparcie dla polskich firm w poszukiwaniu partnerów:** wskazanie dobrych praktyk, wsparcie w poszukiwaniach (np. w formie doradztwa czy współpracy z Polską Agencją Inwestycji i Handlu) mogłoby zwiększyć liczbę realizowanych projektów partnerskich.
- **promowanie Programu poprzez kontakt z Norwegian Research Council:** współpraca z Norges forskningsråd może znacząco zwiększyć zainteresowanie norweskich jednostek badawczo-rozwojowych możliwościami współpracy z polskimi firmami. Regularne promowanie sukcesów i case studies zrealizowanych projektów może pomóc w budowaniu zaufania i zainteresowania norweskich JBR.
- **uproszczenie wzoru umowy** pomiędzy polskim wnioskodawcą a partnerem poprzez złagodzenie zapisów, które na ten moment bywają zniechęcające dla potencjalnych partnerów norweskich.
- **przygotowanie narzędzia dla partnerów norweskich umożliwiającego wstępną ocenę partnera polskiego przed rozpoczęciem współpracy:** dokument ten miałby na celu m.in. sprawdzenie rzeczywistych możliwości realizacji projektu partnerskiego oraz środków finansowych, którymi dysponuje wnioskodawca, co w efekcie umożliwiałoby ocenę ryzyka przez partnera norweskiego.

5.4.3. Zainteresowanie przedsiębiorstw realizacją projektów z mentoringiem

Mentoring pojawił się jako forma wsparcia w ramach schematu SGS. Na 41 projektów zrealizowanych w ramach tego schematu usługi mentorskie pojawiły się w 28 projektach, a 19 projektów realizowanych było w partnerstwie z podmiotem norweskim. Mentoring jako forma wsparcia mógł ułatwić zawarcie partnerstwa, ponieważ udział norweskiego mentora uznawany był za dodatkowo punktowany projekt partnerski. Jednocześnie, respondenci reprezentujący beneficjentów i Operatora Programu zgodnie przyznawali, że niełatwo było znaleźć dobrego mentora. Organizowane przez PARP wydarzenia bilateralne miały ułatwić nawiązanie kontaktów z potencjalnymi partnerami. Czynnikiem utrudniającym były tu jednak słabo zdefiniowane założenia dotyczące zakresu mentoringu – i ten brak precyzji raczej odstraszał, niż zachęcał do sięgania po tę formę wsparcia. Również kwota 20 tys. zł na mentora, choć z perspektywy polskiej mogła się wydawać atrakcyjna, z perspektywy norweskiej już taka nie była. Wywiad z jednym z mentorów norweskich potwierdza, że miał on poczucie pracy niemal za darmo.

Czynnikiem zachęcającym był fakt, że koszty mentoringu były kwalifikowane do 100%. Jednakże ich rozliczenie bywało trudne, ponieważ mentoring polega często na nieformalnych rozmowach i doradzaniu, co sprawia, że efekty są trudniejsze do udokumentowania. Faktura była niezbędnym dokumentem, ale starano się, aby oprócz niej pojawiały się inne potwierdzenia, jak protokoły czy opis uzyskanych rezultatów.

Przykłady projektów, w których obecny był mentor norweski pokazują duże korzyści z tej formy wsparcia – dzielenie się doświadczeniem, kontaktami, a także realne wsparcie w przygotowaniu dokumentacji przetargowej dla specjalistycznych zakupów czy wsparcie merytoryczne w projektach opracowujących innowacyjne rozwiązania.

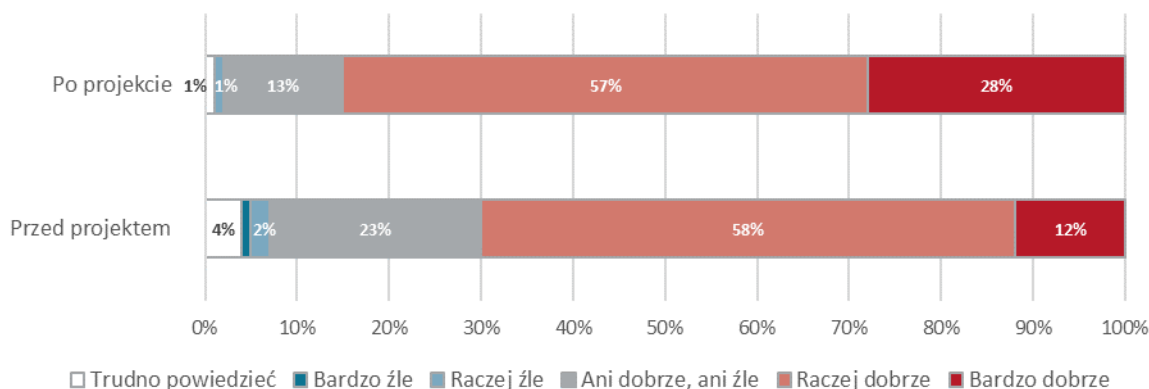
5.5. Wpływ Programu na konkurencyjność i innowacyjność

5.5.1 Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw

Subiektywna ocena wpływu udziału w Programie na konkurencyjność firm

Analizując rezultaty Programu można stwierdzić, że miał on duży wpływ na różne parametry funkcjonowania firm. Beneficjenci uczestniczący w badaniu zwykle deklarowali, że ich pozycja konkurencyjna na rynku uległa poprawie. W relatywnie niewielkim stopniu dotyczyło to przy tym najbardziej podstawowego wyznacznika ich kondycji, czyli sytuacji finansowej. Wprawdzie statystycznie rzecz biorąc była ona po Programie oceniana lepiej niż przed nim, jednak zmiana nie była duża.

Wykres 8. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=101)

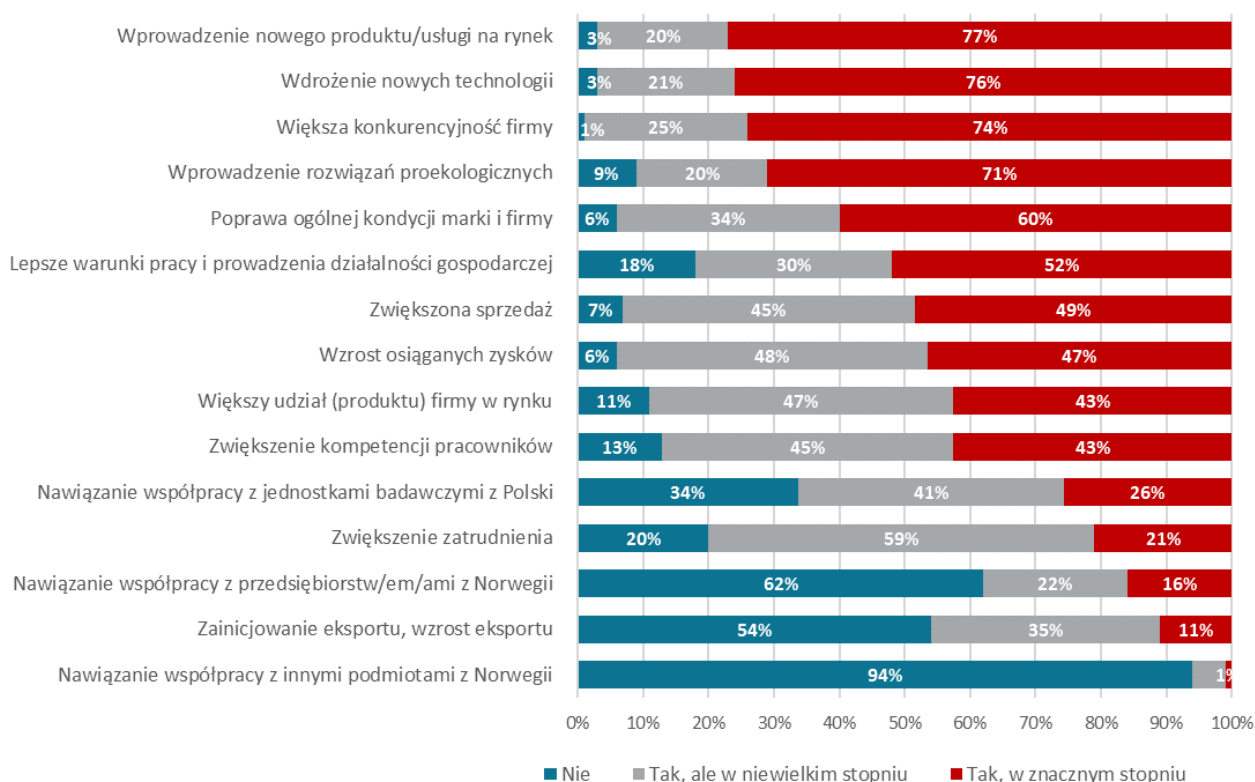


Wynikający z badań ranking innych pozytywnych efektów Programu przedstawiono poniżej. Wyniki te pokazują, że ok. $\frac{3}{4}$ przedsiębiorstw doświadczyło znaczących zmian w zakresie:

- wprowadzenia nowego produktu/usługi na rynek
- wdrożenia nowych technologii
- zwiększenia konkurencyjności firmy
- wprowadzenia rozwiązań proekologicznych.

Około połowa badanych firm dostrzegła także znaczący wpływ projektu na poprawę ogólnej kondycji marki i firmy, lepsze warunki pracy i prowadzenia działalności gospodarczej, zwiększony poziom sprzedaży oraz osiąganych zysków.

Wykres 9. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy?
(badanie CAWI/CATI, n=101)



Pozytywną ocenę wpływu Programu na pozycję rynkową firm dodatkowo wzmacniał fakt, że bez jego wsparcia tylko nieliczne firmy zdecydowałyby się na poczynione w nim inwestycje i zrealizowane działania. Aż 1/3 nie zrealizowałaby ich wcale, a 1/3 podjęłaby się ich realizacji, ale w mniejszym zakresie.

Tabela 43. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=101)

Wyniki ogółem	liczebność	wynik %
Tak, w takim samym zakresie	3	3%
Tak, ale w mniejszym zakresie	36	36%
Nie	33	33%
Nie wiem/trudno powiedzieć	29	29%
Ogółem	101	100%

5.5.2 Wpływ na przedsiębiorstwa objęte wsparciem

5.5.2.1. Innowacyjność

Udział w Programie przekłada się na zmianę w ocenach poziomu innowacyjności firm. Według wyników badania ankietowego, po zakończeniu udziału w Programie pozytywnie oceniało ją 95% respondentów, podczas gdy przed Programem dotyczyło to 59% z nich.

Tabela 44. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=101)

Wyniki ogółem	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	0	0%	0	0%
Raczej źle	11	11%	1	1%
Ani dobrze, ani źle	29	29%	4	4%
Raczej dobrze	46	46%	50	50%
Bardzo dobrze	14	14%	46	46%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1	1%	0	0%
Skumulowane pozytywne (T2B)	60	59%	96	95%
Skumulowane negatywne (B2B)	11	11%	1	1%
Ogółem	101	100%	101	100%

Beneficjenci uczestniczący w studiach przypadku wskazywali na następujący wpływ projektów na innowacyjność ich przedsiębiorstw:

- **wdrożenie nowoczesnych technologii:** projekty przyczyniły się do automatyzacji procesów produkcyjnych i zarządzania materiałami. Zastosowano zaawansowane technologie, takie jak druk 3D, tomografia komputerowa, egzoszkielety oraz komory hiperbaryczne. Ponadto, zintegrowano systemy monitorowania zdrowia i bezpieczeństwa z technologiami ICT, co znacząco poprawiło efektywność i jakość procesów.
- **rozwój nowych produktów i usług:** w ramach projektów opracowano innowacyjne materiały ochronne, opakowania ekologiczne oraz systemy rehabilitacyjne. Wprowadzono usługi typu One Day Visit w stomatologii oraz cohousing senioralny wspomagany technologiami. Tworzono również platformy e-usług, takie jak e-Stomatologia oraz systemy wspierające edukację i rehabilitację, co przyczyniło się do zwiększenia dostępności i jakości oferowanych usług.
- **personalizacja i dostosowanie do potrzeb klientów:** projekty umożliwiły projektowanie produktów i usług dostosowanych do indywidualnych potrzeb użytkowników. Wykorzystano technologie RFiD i NFC do cyfrowego rozszerzenia funkcji produktów. Zastosowano również inteligentne algorytmy do analizy i personalizacji terapii oraz planów rehabilitacyjnych, co pozwoliło na lepsze dopasowanie usług do specyficznych wymagań klientów.

- **innowacje procesowe i organizacyjne:** projekty przyczyniły się do optymalizacji procesów zarządzania i produkcji. Wdrożono nowe metody zarządzania personelem i organizacji pracy, co zwiększyło efektywność operacyjną przedsiębiorstw. Automatyzacja procesów biznesowych i administracyjnych pozwoliła na redukcję kosztów i poprawę jakości świadczonych usług.

5.5.2.2. Ochrona środowiska

Opinie beneficjentów dotyczące kolejnego celu Programu, jakim jest stosowanie rozwiązań przyjaznych środowisku również wskazują na pozytywną ocenę jego oddziaływania na ten aspekt. O ile przed projektem pozytywne oceny sytuacji firmy pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych formułowała połowa przedsiębiorców, o tyle po jego zakończeniu dotyczyło to prawie wszystkich respondentów (93%, przy czym ponad połowa badanych wystawiła tu sobie najwyższą możliwą ocenę).

Tabela 45. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=101)

Wyniki ogółem	Przed projektem		Po projekcie	
	liczebność	wynik %	liczebność	wynik %
Bardzo źle	1	1%	0	0%
Raczej źle	10	10%	0	0%
Ani dobrze, ani źle	34	34%	6	6%
Raczej dobrze	43	43%	45	45%
Bardzo dobrze	9	9%	49	49%
Nie wiem/trudno powiedzieć	4	4%	1	1%
Skumulowane pozytywne (T2B)	52	51%	94	93%
Skumulowane negatywne (B2B)	11	11%	0	0%
Ogółem	101	100%	101	100%

Realizacja projektów z zakresu ochrony środowiska wpływała na przedsiębiorstwa w bardzo różnorodny sposób. Podstawowym skutkiem, który zidentyfikowano we wszystkich analizowanych projektach było wyeliminowanie lub ograniczenie negatywnego oddziaływania na ekosystemy.

Pozytywny wpływ realizacji projektów z zakresu ochrony środowiska przejawiał się również w ograniczeniu kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Zastosowanie nowych technologii pozwoliło bowiem istotnie zmniejszyć zużycie energii lub surowców wykorzystywanych w produkcji.

Bardzo ciekawym efektem realizacji projektów był wzrost świadomości ekologicznej beneficjentów, prowadzący w niektórych przypadkach nawet do zmiany modelu biznesowego i kreowania nowych ekologicznych produktów.

5.5.2.3. Infrastruktura portowa

W ramach komponentu „Blue Growth” (nabór pierwszy i drugi) 31% projektów dotyczyło infrastruktury portowej. Były to innowacyjne projekty, które m.in. poprawiają funkcjonalność i ekologiczność portów i marin.

5.6. Ocena unikalności Programu

Unikalność Programu polegała na jego niszowym charakterze i elastyczności. Program wspierał innowacyjne projekty w czterech głównych obszarach: zielone technologie, technologie poprawiające jakość życia, niebieskie technologie związane z gospodarką morską i wodną, a także komponent małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet. Dzięki temu, przedsiębiorstwa mogły realizować projekty, które nie kwalifikowały się do finansowania z funduszy unijnych.

Program był również chwalony za większą elastyczność, mniejszą ilość dokumentów oraz wsparcie ze strony PARP, co ułatwiało rozliczanie środków. Program wyróżniał się na tle innych inicjatyw dzięki swojej elastyczności, co oznaczało, że przedsiębiorcy mieli większą swobodę w dostosowywaniu projektów do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. Wsparcie ze strony PARP było kluczowe – pracownicy agencji byli dostępni do pomocy na każdym etapie realizacji projektu, oferując praktyczne wskazówki i rozwiązania problemów, co znacznie ułatwiało beneficjentom zarządzanie projektami i rozliczanie środków.

Wzajemne relacje z programami unijnymi były kluczowym elementem strategii Programu. Celem było uzupełnianie, a nie konkurowanie z funduszami unijnymi. Z wywiadów przeprowadzonych w trakcie studiów przypadku wynika, że ten efekt został osiągnięty. Firmy, które wcześniej korzystały ze środków unijnych (ponad 20% respondentów badania CAWI/CATI ubiegało się o dofinansowanie ze środków unijnych, z czego 65% z sukcesem), mogły realizować nowe, innowacyjne pomysły dzięki funduszom norweskim, które nie były możliwe do zrealizowania z innych źródeł. Programy norweskie i unijne działały komplementarnie, co pozwalało na maksymalizację efektów wsparcia. Synergia była widoczna w przypadkach, gdzie firmy korzystały z obu źródeł finansowania, co umożliwiało im realizację bardziej ambitnych projektów. Wśród badanych firm, 55% planuje w przyszłości ubiegać się o dofinansowanie w ramach funduszy unijnych (o znacznie szerszym zakresie i większym budżecie niż norweskie), natomiast 40% - w ramach środków norweskich. Obrazuje to duże znaczenie funduszy norweskich, których możliwości są znacznie mniejsze niż funduszy unijnych. Jednakże beneficjenci odnotowali ich potencjał i chcą dalej korzystać z tych możliwości finansowych.

W odróżnieniu od funduszy unijnych, NMF przewidywał w pewnych przypadkach konieczność stosowania Prawa Zamówień Publicznych (PZP). Była ona przez część beneficjentów postrzegana jako problematyczna, ponieważ zwiększała koszty i ryzyko realizacji projektów. PZP wymagało od beneficjentów przeprowadzania bardziej skomplikowanych i czasochłonnych procedur przetargowych, co często wiązało się z

koniecznością zatrudniania dodatkowych kosztownych specjalistów i doradców prawnych. To z kolei podnosiło koszty administracyjne i wydłużało czas realizacji projektów, co mogło zniechęcać niektóre firmy do aplikowania o środki z tego Programu. Bez wątpienia, wpływało to na ocenę ryzyka przez beneficjentów, zwłaszcza że to właśnie procedury przetargowe są źródłem największej liczby nieprawidłowości w programach finansowanych z środków publicznych (zwłaszcza UE). Także podczas jednego z wywiadów realizowanych z beneficjentami, przedsiębiorca okazał się być nieświadomy stosowania PZP na etapie aplikowania. Natomiast zapytany o to, czy złożyłby wniosek jeszcze raz wiedząc o tym wymogu, miał duże wątpliwości w tej kwestii – obawiał się ryzyka związanego możliwością popełnienia błędu w trakcie realizowania procedury przetargowej i ogromnych konsekwencji z tym związanych.

Obszary wsparcia w kolejnej edycji NMF i EOG powinny być dostosowane do aktualnych potrzeb rynku oraz możliwości przedsiębiorstw norweskich i polskich. Warto kontynuować wsparcie dla zielonych technologii i niebieskiego wzrostu – te nabory cieszyły się dużym zainteresowaniem, były pewnym wyróżnikiem Programu, a zrealizowane projekty oceniono pozytywnie. Komponent “Blue Growth” ze względu na powiązanie z wodami śródlądowymi budził duże zainteresowanie w szczególności wśród firm zlokalizowanych w województwach: warmińsko-mazurskim (12 projektów), podlaskim (4 projekty) i podkarpackim (4 projekty), co było istotne dla tej części kraju ze względu na wspieranie rozwoju gospodarczego w regionach mniej rozwiniętych. Kontynuacja wsparcia w tych obszarach pozwoli na dalszy rozwój technologii, które są kluczowe dla przyszłości zrównoważonej gospodarki, przyczyniając się do ochrony ekosystemów wodnych i poprawy jakości życia. Warto także zwrócić uwagę na perspektywę możliwości polskiego eksportu do Norwegii, która jest szczególnie widoczna w następujących branżach¹⁸:

- Branża budowlana i wykończeniowa – duże nakłady na infrastrukturę, priorytetowe niskoemisyjne technologie, rozwiązania dla gospodarki zamkniętego obiegu i inteligentnych miast.
- Sektor zielonych technologii – elektromobilność, OZE (energetyka wiatrowa, produkcja wodoru, wychwytywanie i magazynowanie CO₂, fotowoltaika, biomasa).
- Branża morska i stoczniowa - Norwegia jednym z największym odbiorców polskich jachtów, a polskie stocznie i biura projektowe produkują i świadczą usługi na rzecz norweskich odbiorców.
- Sektor IT/ ICT – dalsza digitalizacja gospodarki, rozwiązania dla e-handlu, niedobory specjalistów IT.

Kontynuacja wsparcia w obszarze technologii poprawiających jakość życia powinna skupić się na bardziej wyspecjalizowanych grupach beneficjentów, takich jak seniorzy oraz grupy defaworyzowane. Seniorzy stanowią rosnącą część populacji, a ich potrzeby zdrowotne i

¹⁸ Polska Agencja Inwestycji i Handlu, RYNKI ZAGRANICZNE Przegląd wybranych gospodarek. Norwegia, <https://www.trade.gov.pl/wp-content/uploads/2021/08/NOR-Rynki-Zagraniczne-2.pdf>

społeczne wymagają szczególnej uwagi. Inwestycje w technologie wspierające zdrowie i dobrostan seniorów, takie jak telemedycyna, inteligentne systemy monitorowania zdrowia czy innowacyjne rozwiązania w zakresie opieki długoterminowej, mogą znacząco poprawić jakość ich życia. Podobnie, wsparcie dla grup defaworyzowanych, takich jak osoby z niepełnosprawnościami, może obejmować rozwój technologii ułatwiających codzienne funkcjonowanie, dostęp do edukacji i rynku pracy, a także integrację społeczną.

Schemat dedykowany kobietom, który cieszył się dużym zainteresowaniem i był oceniany bardzo pozytywnie, mógłby być bardziej precyzyjny poprzez wprowadzenie jasno określonych oczekiwań i efektów. Oznacza to, że projekty realizowane w ramach tego Programu powinny mieć wyraźnie zdefiniowane cele, takie jak zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych, rozwój przedsiębiorczości wśród kobiet w określonych sektorach gospodarki, czy też wsparcie dla innowacyjnych projektów prowadzonych przez kobiety.

5.7. Instrument Travel Grants

Inicjatywa Bilateralna Travel Grants została zrealizowana w czterech naborach, z których każdy charakteryzował się odmienną specyfiką. Pierwszy nabór, realizowany od 2019 do 2020 roku, miał na celu m.in. wsparcie w zakresie utworzenia partnerstwa. Instrument ten miał pomóc polskim przedsiębiorstwom w znalezieniu norweskiego partnera. Podmioty będące partnerami mogły następnie wspólnie aplikować w ramach schematów grantowych, w których partnerstwo było dodatkowo punktowane.

Drugi nabór, który rozpoczął się w 2021 roku, oferował wsparcie na rozwój współpracy. Program zakładał ogólne rozszerzenie działalności beneficjenta oraz budowanie długofalowych relacji, które mogłyby wpłynąć na innowacyjność, konkurencyjność i zakres działalności beneficjenta, a w dalszej perspektywie umożliwić wspólne aplikowanie o dofinansowanie w ramach różnych form grantowych. Nabór ten był skierowany do polskich podmiotów, które chciały rozwijać współpracę z norweskimi podmiotami. Polegał on na organizacji misji gospodarczych.

5.7.1. Mechanizm monitorowania efektów instrumentu Travel Grants w kolejnych edycjach

Na podstawie analizy jakościowej wyników badania CAWI/CATI oraz wywiadów w ramach studiów przypadku można stwierdzić, że beneficjenci inicjatywy bilateralnej Travel Grants nie byliby skłonni ponownie wziąć udziału, gdyby wymagane było sprawozdanie wyników finansowych po zakończeniu wyjazdu. Na etapie aplikowania przedsiębiorstwa nie były w stanie określić, czy uda im się nawiązać współpracę z podmiotem norweskim oraz w jakim zakresie ta współpraca będzie przebiegała. W związku z tym określenie czy projekt wpłynie na poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa, było niewykonalne. Często norweskie podmioty niechętnie podejmowały współpracę ze względu na nadmierną formalizację relacji. Polscy beneficjenci wskazywali, że obawialiby się sprawozdania wyników finansowych po zakończeniu wyjazdu właśnie ze względu na to,

że na późniejszym etapie podmiot norweski mógłby być zniechęcony do współpracy przez obciążającą dla niego formalizację procesu, co mogłoby się przełożyć na niezrealizowanie wcześniej zakładanego wzrostu wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Dodatkowo, beneficjenci wskazywali, że kwota dofinansowania, jeśli pozostałaby niezmienna, jest zbyt niska w stosunku do hipotetycznego wymogu sprawozdawania wyników ze zwiększonej sprzedaży na rynek norweski w okresie 2 lat od skorzystania z dofinansowania. Wywiady wskazały, że poprawa wyników finansowych jest kwestią nieprzewidywalną i zależną również od norweskiego przedsiębiorstwa. Od powodzenia i formy współpracy zależało, czy udział w Travel Grants przełoży się na poprawę sytuacji finansowej firmy. Taka forma sprawozdawczości, jeśli pojawiłaby się w przyszłych edycjach Programu, mogłaby zniechęcać potencjalnych wnioskodawców do udziału w Travel Grants.

Podsumowując, beneficjenci raczej nie byliby skłonni do ewentualnego sprawozdawania efektów, na które duży wpływ mógłby mieć bezpośrednio partner norweski, ani wyników finansowych, które trudno powiązać bezpośrednio z udziałem w inicjatywie Travel Grants. Akceptowalną formą sprawozdawania dla wnioskodawców byłoby z ich punktu widzenia składanie raportu kilka miesięcy po zakończeniu wyjazdu, zawierającego informacje o osiągniętych przez beneficjenta efektach dzięki uczestnictwu w wyjeździe. Alternatywnie, mogłaby pozostać obecna forma sprawozdania - obejmująca dokumentację fotograficzną, informacje o zrealizowanych spotkaniach i nawiązanych kontaktach z partnerami biznesowymi, wraz z przedmiotem i efektem tych spotkań.

5.7.2. Wpływ Travel Grants na nawiązywanie partnerstw i współpracę

Jednym z celów inicjatywy bilateralnej Travel Grants, a w szczególności jej pierwszego naboru było nawiązywanie partnerstw pomiędzy przedsiębiorcami polskimi a norweskimi w celu wspólnego złożenia wniosku w ramach Programu „Rozwój przedsiębiorczości i Innowacje”. Niestety, w niewielkim stopniu przełożyła się ona na utworzenie partnerstw, które byłyby kontynuowane w ramach aplikowania o dofinansowanie w schematach grantowych.

Istnieje wiele czynników, które mogły wpłynąć na ten stan rzeczy. Po pierwsze, zbyt krótki czas pomiędzy inicjatywą Travel Grants a schematami grantowymi mógł nie pozwolić na zbudowanie trwałych relacji biznesowych. Norweskie przedsiębiorstwa potrzebowały więcej czasu na nawiązanie relacji biznesowych. Kolejnym czynnikiem mogły być niewystarczające korzyści dla partnera norweskiego, które nie zachęcały do nawiązania partnerstwa z polską firmą. Działalność wnioskodawców nie zawsze wpisywała się w ofertę potencjalnych norweskich partnerów, co dodatkowo utrudniało nawiązanie współpracy. Formalności związane z adaptacją umowy o partnerstwie przez stronę norweską mogły również zniechęcać do współpracy.

Przedstawiona tutaj perspektywa pokazuje punkt widzenia polskich beneficjentów, z wyłączeniem beneficjentów norweskich. Niemniej jednak, osoby zaangażowane w realizację projektów zgłaszały również konkretne problemy proceduralne. Na przykład, brak honorowania przez polskie instytucje norweskiego podpisu elektronicznego zmuszał

norweskie podmioty do ręcznego podpisywania dokumentów i przesyłania ich tradycyjną pocztą. To znacząco wydłużało procedury i według polskich beneficjentów zniechęcało norweskich partnerów do realizowania kolejnych projektów w ramach schematów grantowych.

W ramach pierwszego naboru inicjatywy bilateralnej Travel Grants podpisano 37 umów. Jak wynika z badania ankietowego CAWI/CATI ponad 60% respondentów (8 z 13 ankietowanych) wskazało, że znalezienie podmiotu norweskiego, z którym mogliby realizować projekt partnerski było trudne. Również ponad 60% ankietowanych wskazało, że nie utrzymują dalej relacji biznesowych z podmiotem norweskim, który poznali w ramach inicjatywy bilateralnej Travel Grants. Warto również odnotować, że ponad połowa respondentów nawiązała współpracę z partnerem norweskim dzięki własnej sieci kontaktów. 23% respondentów wskazało, że kontakt z partnerem zawdzięczali pośrednictwu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a 15% respondentów nawiązało współpracę za pośrednictwem Innovation Norway. Ostatecznie o skuteczności pierwszego naboru Travel Grants może świadczyć fakt, że tylko 3 beneficjentów biorących udział w Travel Grants było beneficjentami w ramach schematów grantowych, w tym dwóch z nich w ramach projektów partnerskich.

W ramach drugiego naboru w ramach inicjatywy bilateralnej Travel Grants podpisano 29 umów. W ramach dofinansowania beneficjenci mogli wziąć udział w targach i konferencjach w Norwegii; targi objęte dofinansowaniem zależały od obszaru tematycznego wsparcia:

Tabela 46. Możliwości udziału w targach w ramach drugiego naboru instrumentu Travel Grants

Obszar tematyczny wsparcia	Termin	Nazwa targów lub konferencji
Green Industry	20-23.10.2021	Bygg Reis Deg Lillestrøm 2021
Green Industry	26-29.09.2022	Oslo Innovation Week 2022
Blue Growth	04-07.04.2022	Nor-Shipping 2022
Blue Growth	26-29.09.2022	Oslo Innovation Week 2022
Welfare Technologies	26-29.09.2022	Oslo Innovation Week 2022

Pierwszym wydarzeniem, w którym mogli wziąć udział beneficjenci drugiej edycji Travel Grants było Bygg Reis Deg 2021, największe targi budowlane w Skandynawii. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach targów w 2021 roku organizowała seminarium pt. „W kierunku zrównoważonego budownictwa: teraźniejszość i przyszłość” oraz spotkania typu business mixer z norweskimi firmami. Wydarzenie było skierowane do firm, które chciały nawiązać lub rozwinąć współpracę z partnerem norweskim w obszarze związanym z nowoczesnym, ekologicznym i zrównoważonym budownictwem.

Kolejnym wydarzeniem było Nor-Shipping 2022, jedno z największych targów dla przemysłu morskiego na świecie. W wydarzeniu brały udział zarówno globalne korporacje, jak i MŚP, gdzie przedstawiciele tych firm prezentowali i dyskutowali o aktualnych trendach, które wyznaczały rozwój branż powiązanych z błękitną gospodarką. Polska

Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wraz z Innovation Norway podczas edycji w 2022 roku zorganizowała wydarzenie pn. „Morski dialog polsko-norweski”. Było to wydarzenie skierowane do polskich i norweskich podmiotów, związanych z innowacyjnymi rozwiązaniami, produktami i usługami usprawniającymi procesy związane z przemysłem morskim, stoczniowym i gospodarką wodną. W wydarzeniu wzięło udział 27 polskich i 13 norweskich firm. W ramach seminarium eksperci z Innovation Norway oraz praktycy i przedsiębiorcy mieli okazję do podzielenia się z uczestnikami swoim know-how i praktycznymi doświadczeniami z dziedziny zrównoważonego rozwoju w branży morskiej oraz rozwoju morskiej energetyki wiatrowej. W ramach „Morskiego dialogu polsko-norweskiego” organizowany był również business mixer.

Ostatnim wydarzeniem dostępnym dla beneficjentów drugiej odsłony Travel Grants było Oslo Innovation Week. Jest to jedno z najważniejszych wydarzeń biznesowo-technologicznych w Norwegii i Europie Północnej, w ramach którego organizowane są konferencje, warsztaty, seminaria i networkingi. Łączna liczba uczestników wydarzenia w 2022 roku wyniosła ponad 15 000 osób, a około 40% mówców reprezentowało startupy i scaleupy. Podczas edycji z 2022 roku, PARP wraz z Innovation Norway organizowały wydarzenie pn. „Networking Event with Businesses in Europe and Oslo Innovation Week” skierowane do polskich oraz norweskich podmiotów oferujących innowacyjne rozwiązania z zakresu zielonych i błękitnych technologii oraz wspierających jakość życia. Wydarzenie gościło ponad 100 uczestników z 6 krajów zaangażowanych w realizację programów finansowanych w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego i EOG. Wśród uczestników było ponad 40 przedstawicieli polskich firm korzystających m.in. ze wsparcia na rozwój współpracy w ramach drugiego naboru Travel Grants. W trakcie sesji 3-minutowych pitchów przedstawiciele 3 polskich firm zaprezentowali swoją firmę oraz produkty, które oferowali. Bezpośrednio po części seminaryjnej zorganizowane zostały polsko-norweskie spotkania biznesowe firm zainteresowanych dwustronną współpracą.

Druga edycja instrumentu Travel Grants, mimo pewnych wyzwań, okazała się cennym wsparciem dla rozwoju polskich firm na rynkach zagranicznych, a w szczególności na rynku norweskim. Beneficjenci wskazali na kilka kluczowych aspektów, które wpłynęły na użyteczność i efektywność instrumentu. Po pierwsze, niektóre targi nie spełniły oczekiwań pod względem obecności odpowiednich wystawców, co ograniczyło możliwości nawiązania nowych partnerstw biznesowych. Mimo to, wyjazdy dostarczyły cennych informacji na temat kierunków rozwoju firm oraz czynników, które należy brać pod uwagę przy wyborze przyszłych wydarzeń. Brak możliwości prezentacji własnej firmy lub posiadania własnego stoiska w ramach współfinansowania był kolejnym ograniczeniem. Jednakże uczestnictwo w tych wydarzeniach umożliwiło nawiązanie kontaktów z technologicznie zaawansowanymi firmami, co może przynieść długoterminowe korzyści. Spotkania B2B, choć trudne do zorganizowania i często nieefektywne z powodu braku zainteresowania ze strony potencjalnych partnerów, stanowiły platformę do nawiązania pierwszych kontaktów i zrozumienia dynamiki rynku norweskiego. Wnioski te sugerują, że przyszłe edycje programu mogą odnieść większy sukces poprzez lepsze dopasowanie

wydarzeń do profilu uczestników oraz zapewnienie większych możliwości prezentacji własnych produktów i usług.

5.8. Wnioski końcowe i rekomendacje

Informacje uzyskane w wyniku badania ewaluacyjnego pozwoliły na sformułowanie przedstawionych poniżej kluczowych wniosków z oceny efektów Programu „Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje”. Na bazie tych wniosków sformułowano rekomendacje, których wdrożenie przyczyni się do poprawy skuteczności, użyteczności i efektywności projektowanych instrumentów wsparcia w kolejnej perspektywie.

Wnioski i rekomendacje strategiczne

1. Zakres instrumentów wsparcia w kolejnej perspektywie

Cechą wyróżniającą zakres przedmiotowy Programu była jego niszowość, oznaczająca skupienie na obszarach tematycznych, które, choć nie są dominujące w standardowych działaniach inwestycyjnych czy badawczych, mają ogromny potencjał rozwojowy oraz społeczny. Program stanowił nie tylko znakomite uzupełnienie działań wspieranych przez fundusze europejskie lub krajowe, ale był również katalizatorem cennych inicjatyw rozwojowych, stanowiących ważne wsparcie innowacyjnych przedsiębiorców.

Rekomendacja 1

Zalecane jest zachowanie unikalności Programu, stanowiącego uzupełnienie standardowych kierunków interwencji innych programów pomocowych. Określenie docelowych zakresów tematycznych w kolejnej perspektywie powinno:

- pozwalać na kontynuację wartościowych pod względem oddziaływania społeczno-gospodarczego i zakresu tematycznego działań podjętych w obecnej perspektywie w każdym z czterech schematów,
- stanowić inspirację do podejmowania przez przedsiębiorców działań niestandardowych i innowacyjnych, zwłaszcza w zakresie przenoszenia na grunt polski modeli biznesowych sprawdzonych w innych krajach, a jeszcze nierozwiniętych w Polsce – w tym w zakresie silver economy, wsparcia uchodźców i osób powracających z emigracji zarobkowej,
- uwzględniać nie tylko bezpośredni efekt ekonomiczny projektów, ale również ich potencjał oddziaływania i inspiracji rozwojowej wobec innych, nieobjętych wsparciem podmiotów,
- stanowić odpowiedź na te wyzwania ekonomiczne i społeczne, które w niedostatecznym stopniu są dostrzegane przez inne instrumenty wsparcia,

- adresować potrzeby tych grup docelowych, które mają ograniczone możliwości uzyskania wsparcia z innych źródeł.

W związku z powyższym proponujemy kontynuację wsparcia następcy Programu w obszarach:

- Technologie przyjazne środowisku
- Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich
- Wsparcie dla przedsiębiorczych kobiet
- Technologie poprawiające jakość życia (z proponowanym zawężeniem do usług dla seniorów i osób z niepełnosprawnością / grup defaworyzowanych).

W zależności od możliwości budżetowych oraz preferencji Darczyńców proponujemy także rozważenie uwzględnienia dodatkowych obszarów:

- Niskoemisyjne budownictwo
- Żywność i biosurowce
- Meble, wyroby drewniane, papier – wytwarzane z wykorzystaniem OZE¹⁹

Adresat: Ministerstwo Spraw Zagranicznych Norwegii, Krajowy Punkt Kontaktowy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), Operator Programu

2. Zapewnienie dostatecznie długiego czasu wdrażania Programu oraz okresu kwalifikowalności wydatków

W wyniku wielomiesięcznych negocjacji dokumentów ramowych okres wdrażania Programu był relatywnie krótki. Przeprowadzenie pierwszych naborów dopiero w 2020 roku, długi czas podpisywania umów i krótki okres kwalifikowalności stanowiły dla beneficjentów istotne utrudnienie, skutkujące nawet rezygnacją z realizacji projektu.

Rekomendacja 2

Poprawa skuteczności, użyteczności i efektywności projektowanych instrumentów wsparcia w kolejnej perspektywie wymaga zapewnienia dłuższego czasu wdrażania Programu, a tym samym szybszego zakończenia fazy przygotowania dokumentacji programowej. W rezultacie, wydłużeniu powinien ulec także okres kwalifikowalności wydatków.

¹⁹ Proponowane obszary wynikają z jednej strony z bilansu handlowego Polski i Norwegii, a z drugiej strony z istotnych kierunków i trendów rozwojowych na obszarze Unii Europejskiej.

Adresat: Ministerstwo Spraw Zagranicznych Norwegii, Krajowy Punkt Kontaktowy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), Operator Programu

3. Tworzenie innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa

Program miał na celu wzmocnienie innowacji tworzonych wewnątrz przedsiębiorstwa, w tym we współpracy z sektorem nauki. Firmy rzeczywiście wniosły istotny wkład w tworzenie innowacji. W najlepszych przypadkach powstawały autorskie, innowacyjne rozwiązania, skrojone na miarę specyficznych potrzeb danego przedsiębiorstwa i jego klientów. Zdarzały się projekty oparte na zakupie dostępnych technologii, ale w takich przypadkach odnotowano szereg innowacji związanych z ich adaptacją do potrzeb.

Rekomendacja 3

Zastosowane w dotychczasowej edycji Programu rozwiązania w zakresie wzmocniania innowacji tworzonych wewnątrz przedsiębiorstwa zasługują na kontynuację w przyszłości. Wyżej premiowane mogłyby być projekty związane z rozwijaniem własności intelektualnej przedsiębiorstwa (wynałazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe). Należy jednak pamiętać, iż tego typu projekty mogą wymagać znacznego czasu na realizację.

Adresat: Operator Programu

4. Wprowadzenie zmian w realizacji projektów partnerskich

Współpraca z partnerami norweskimi przyniosła korzyści, obejmujące rozwój innowacyjnych produktów, usług oraz technologii. Jednocześnie jednak nie można stwierdzić, że projekty realizowane bez partnera były mniej wartościowe. Wysoka premia punktowa przyznawana za realizację projektów partnerskich mogła powodować, że niektóre umowy z norweskimi partnerami były zawierane wyłącznie w celu uzyskania dodatkowych punktów. Z perspektywy beneficjentów dużą trudność sprawiało znalezienie odpowiedniego partnera i nawiązanie z nim współpracy. Stosowane do tej pory rozwiązania instytucjonalne w tym zakresie wydają się niewystarczające. Pierwszy nabór do inicjatywy bilateralnej Travel Grants był realizowany w terminie znacznie utrudniającym złożenie wniosku aplikacyjnego w partnerstwie nawiązanym dzięki uczestnictwu w Travel Grants.

Rekomendacja 4

Zmniejszenie premii punktowej przyznawanej za projekty partnerskie z 12,5% do 5%.

Jednocześnie konieczne jest promowanie dobrych praktyk wynikających z projektów partnerskich. Jednym z instrumentów wzmocniania efektów osiągniętych dzięki współpracy partnerów z Polski i Norwegii mogłyby być finansowanie ze środków inicjatyw

bilateralnych promocji produktów lub usług powstałych w ramach projektów partnerskich na rynku polskim i norweskim.

Adresat: Operator Programu

Zmniejszeniu liczby punktów za projekty partnerskie towarzyszyć powinny działania mające na celu dotarcie z informacją o Programie do większej liczby norweskich podmiotów oraz ułatwienia w zawieraniu partnerstw.

W tym celu rekomendujemy:

- organizacja regularnych wydarzeń w Norwegii adresowanych do precyzyjnie określonych branż mających największe możliwości skorzystania ze wsparcia
- przygotowanie na stronie PARP informacji o Programie w języku norweskim
- dystrybucja informacji o Programie do klientów Innovation Norway działających w obszarze internacjonalizacji i wsparcia startupów
- przygotowanie narzędzia dla partnerów norweskich umożliwiającego wstępną ocenę partnera polskiego przed rozpoczęciem współpracy
- rozszerzenie współpracy informacyjno-promocyjnej o norweskie izby gospodarcze (np. DNHF, NHO), Norwegian Research Council, organizacje wspierające startupy, norweskie firmy prowadzone przez Polaków lub zatrudniające Polaków oraz norweskie firmy zarejestrowane w Polsce
- promocja polskich firm odnoszących sukcesy na rynku norweskim na stronach internetowych PARP (w tym w języku norweskim)
- aktualizowanie i wykorzystywanie bazy potencjalnych partnerów
- „speed dating” online między potencjalnymi partnerami jako uzupełnienie działań stacjonarnych
- uproszczenie wzoru umowy pomiędzy polskim wnioskodawcą a partnerem.

**Rekomendacja
5**

Adresat: Operator Programu, Partner Programu z Państwa-Darczyńcy (Innovation Norway)

**Rekomendacja
6**

Proponujemy zrezygnowanie z Travel Grants jako narzędzia służącego tworzeniu partnerstw w ramach schematów grantowych (vide: Nabór 1 Travel Grants).

W celu zmaksymalizowania efektów Travel Grants jako narzędzia rozwoju współpracy polsko-norweskiej, wskazane jest zwiększenie nakładów finansowych na poprawienie widoczności polskich firm podczas targów, konferencji i innych wydarzeń w Norwegii (co może oznaczać ograniczenie liczby wyjazdów oraz liczby beneficjentów inicjatywy bilateralnej). W tym celu proponuje się zwiększenie liczby paneli, na których polscy przedsiębiorcy mogliby zaprezentować swoją firmę oraz oferowane przez nią produkty. Dodatkowo wskazane jest przeznaczenie części środków na dofinansowanie beneficjentów, którzy chcieliby wziąć udział w wydarzeniach jako wystawca.

Wskazane jest także zorganizowanie większej ilości spotkań on-line z norweskimi przedsiębiorcami, które poprzedzałyby wydarzenia organizowane w Norwegii. Mogą one odbywać się w formule np. spotkań speed-datingowych dla firm z tych samych branż. Pozwoliłoby to na zbudowanie relacji biznesowej jeszcze przed wyjazdem zagranicznym.

Adresat: Operator Programu, Partner Programu z Państwa-Darczyńcy (Innovation Norway)

5. Rezygnacja z tworzenia nowych miejsc pracy jako jednego z celów Programu

Program kładł nacisk na innowacyjność oraz ochronę środowiska, z uwzględnieniem aspektów społecznych (jednym ze wskaźników było tworzenie nowych miejsc pracy). Ze względu na zmiany zachodzące na rynku pracy, wynikające w dużej mierze z sytuacji demograficznej (zmniejszająca się liczba osób w wieku produkcyjnym), tworzenie nowych miejsc pracy stanowić będzie coraz większe wyzwanie dla przedsiębiorców, nie tyle z racji braku popytu na pracę, ile z powodu niedostatecznej podaży pracowników. Należy zatem spodziewać się wzmocnienia trendów związanych z automatyzacją procesów w firmach.

**Rekomendacja
7**

Należy rozważyć odejście od określania celów polegających na tworzeniu nowych miejsc pracy przez beneficjentów. W zależności od potrzeb i dokładnego zakresu nowego Programu, możliwe jest położenie większego nacisku na wskaźniki związane z działalnością B+R+I, np. zwiększenie nakładów na badania i rozwój, wzrost liczby pracowników zaangażowanych w B+R, wzrost liczby pracowników przeszkolonych w nowych technologiach / GOZ. Alternatywnie, wskaźniki dotyczące nowych miejsc pracy mogłyby zostać

uzupełnione o wskaźniki związane z zachowaniem istniejących miejsc pracy.

Adresat: Operator Programu

6. Skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie zmian Programu

Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji Programu, zwłaszcza w kontekście problemów z absorpcją środków, wymagało dużej elastyczności i szybkiego podejmowania decyzji. Jednak stosowane do tej pory rozwiązania zakładały długi i wieloetapowy proces uzgadniania decyzji z udziałem wielu podmiotów. Rozwiązanie takie byłoby uzasadnione w sytuacji niskiego poziomu zaufania interesariuszy lub niedostatecznej oceny systemu zarządzania i kontroli.

Rekomendacja 8

Wskazane jest skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie ewentualnych niezbędnych zmian następcy Programu, poprzez pozostawienie większej elastyczności i decyzyjności Operatorowi, np. w zakresie ogłaszania naborów, stosowania mechanizmu nadkontraktacji czy przesunięć środków między schematami.

Adresat: Ministerstwo Spraw Zagranicznych Norwegii, Krajowy Punkt Kontaktowy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), Operator Programu

7. Stosowanie mechanizmu nadkontraktacji

Mechanizm nadkontraktacji wykorzystywany był w niedostatecznym zakresie. Jego potencjał w zakresie ograniczania ryzyka niewykorzystania środków nie został przez to właściwie wykorzystany.

Rekomendacja 9

Zapewnienie skutecznej reakcji na ryzyko niedostatecznej absorpcji środków wymaga umożliwienia stosowania mechanizmu nadkontraktacji w szerszym zakresie. W tym celu wskazane jest skrócenie procesu decyzyjnego na podstawie stosownych zapisów w Umowie Programowej. Efektem tych zapisów byłoby umożliwienie Operatorowi podejmowania samodzielnych decyzji o stosowaniu mechanizmu nadkontraktacji w ramach uzgodnionych z Darczyńcami limitów finansowych.

Adresat: Operator Programu

Rekomendacje operacyjne

8. Skrócenie procesu decyzyjnego w zakresie oceny, zmiany i rozliczenia projektów

Dla MŚP czas podejmowania decyzji dotyczących przyznania dofinansowania, rozliczenia lub modyfikacji projektu był kluczowy zarówno pod kątem finansowym (płynność finansowa), jak i merytorycznym (zasadność realizacji wobec zmian rynkowych i technologicznych). Opinie zebrane od beneficjentów wskazały na potrzebę istotnego skrócenia procesu decyzyjnego po stronie Operatora. Jednocześnie należy podkreślić, że wpływ na długość procesu decyzyjnego na etapie przyznawania dofinansowania ma również jakość wniosków.

Rekomendacja 10

Wskazane jest wyeliminowanie wszelkich barier powodujących wydłużenie procesu decyzyjnego w zakresie oceny, zmiany i rozliczenia projektów. Warto rozważyć wprowadzenie wieloetapowego procesu przyznawania dotacji. Należy przeanalizować, w jakich aspektach wnioski nie spełniają wymagań Operatora oraz jakie działania w zakresie tych aspektów należałoby podjąć w celu zwiększenia jakości wniosków. Przykłady działań mogą obejmować:

- Opracowanie wzorcowego wniosku z dodatkowymi wskazówkami.
- Zbieranie „historii beneficjentów” (przypadki problemowe), które ilustrują sytuacje, w których wnioskodawcy nie przewidzieli istotnych wymogów (przykładowo: konieczność uzyskania zgody odpowiednich organów), co prowadziło do problemów w realizacji projektów. Wskazanie narzędzi zapobiegania takim sytuacjom.

Adresat: Operator Programu

9. Zwiększenie liczby potencjalnych beneficjentów

W Programie zastosowano rozwiązania, które bardzo pozytywnie wpłynęły na zwiększenie liczby potencjalnych beneficjentów. Należały do nich przede wszystkim listy rezerwowe oraz dodatkowy nabór w schemacie „Blue Growth”.

Rekomendacja 11

Wskazane jest zwiększenie liczby potencjalnych beneficjentów poprzez stosowanie szybkich i skutecznych rozwiązań stanowiących reakcję na potencjalne problemy z absorpcją środków, w tym prowadzenie list rezerwowych i ogłaszanie dodatkowych naborów wniosków w następcy Programu. Proces decyzyjny w tym zakresie powinien zostać skrócony na podstawie stosownych zapisów w Umowie Programowej, dając Operatorowi możliwość podejmowania

autonomicznych decyzji w odpowiedzi na ewentualne problemy z absorpcją środków.

Adresat: Operator Programu

10. Zakres i wartość stosowanych wskaźników

Analiza realizacji części założonych wskaźników dla Programu wskazuje na istotne wątpliwości dotyczące ich charakteru oraz założonych wysokich wartości. Rozumiejąc nie tylko informacyjną, ale również inspiracyjną rolę wskaźników, należy jednak zwrócić uwagę na ograniczoną wartość i wiarygodność części z nich. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do wskaźników, których rzeczywista wartość jest znana po upływie dłuższego okresu, a nie bezpośrednio po projekcie (np. szacowany roczny wzrost zysków operacyjnych netto).

Rekomendacja 12

Przed uruchomieniem kolejnej perspektywy wskazane jest przeprowadzenie przeglądu i wyeliminowanie lub dostosowanie wskaźników o niedostatecznej wiarygodności i wartości diagnostycznej. Przykładem mogą być wskaźniki: liczba innowacyjnych produktów (wyrobów lub usług) opracowanych w przedsiębiorstwie w wyniku projektu oraz liczba innowacyjnych produktów (wyrobów lub usług) wprowadzonych na rynek (skomercjalizowanych) w wyniku projektu – wskaźniki te były sprawozdawane przez beneficjentów, ale nie były uwzględniane w ramach wskaźników programowych.

Warto zastanowić się nad użytecznością wskaźników z poziomu “Outcome” dla zarządzania i monitorowania Programem. W sytuacji, gdy nie były one bezpośrednio powiązane z poszczególnymi schematami (i wskaźnikami z poziomu Output) ich wartość poznawcza i wpływ na decyzje o realokacji środków lub ogłaszania dodatkowych naborów była ograniczona.

Należy również określić realistyczne wartości wskaźników, możliwe do osiągnięcia przez beneficjentów. Rekomendacja ta odnosi się szczególnie do wskaźników środowiskowych, których wartości docelowe zostały założone na bardzo wysokim poziomie; w tym przypadku istotne byłoby przeanalizowanie wskaźników docelowych w innych krajach, gdzie realizowany jest bliźniaczy program.

Dodatkowo należy również określić realny czas raportowania wskaźników tak, aby beneficjenci mieli możliwość ich faktycznej realizacji. Przykładowo wartości wskaźników finansowych były sprawozdawane jako szacunkowy roczny wzrost. Wskazane byłoby sprawozdawanie wartości tych wskaźników finansowych np. po 12

miesiącach od zakończenia projektu, co pozwoli na mierzenie rzeczywistych efektów.

Adresat: Operator Programu

11. Obowiązek stosowania ustawy Prawo Zamówień Publicznych przez MŚP

Zobowiązanie części beneficjentów, którzy spełnili warunki określone w Art. 8.15 ust. 2 Regulacji do stosowania Prawa Zamówień Publicznych (PZP) miało na celu zapewnienie transparentności i konkurencyjności w procesie udzielania zamówień. Realizacja tego celu wpłynęła jednak negatywnie na czas, koszty i efektywność realizacji projektów, zmuszając dużą część beneficjentów do korzystania ze wyspecjalizowanych kancelarii prawnych lub firm doradczych. Osiągnięcie zakładanych efektów byłoby możliwe w prostszy i mniej kosztowny sposób, wykorzystując dotychczasowe doświadczenia Programu oraz funduszy europejskich.

Rekomendacja 13

Wskazane jest maksymalne uproszczenie i ograniczenie (w ramach dostępnych ram prawnych) wymogów związanych z procesem udzielania zamówień przez beneficjentów, poprzez wyeliminowanie obowiązku stosowania PZP. W tym celu warto uznać, że wystarczającym rozwiązaniem w odniesieniu do wszystkich beneficjentów, bez względu na wartość realizowanych zamówień, jest tryb konkurencyjności, umożliwiający w relatywnie prosty sposób zapewnienie transparentności i konkurencyjności udzielania zamówień.

Adresat: Ministerstwo Spraw Zagranicznych Norwegii, Krajowy Punkt Kontaktowy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej)

12. Uelastycznienie realizacji projektów

W wyniku ewaluacji zidentyfikowano pewne wymogi formalne, które stanowiły dużą trudność dla beneficjentów w procesie realizacji projektów, tym bardziej że często różniły się od znanych im zasad z funduszy europejskich. Należały do nich m.in.:

- czas rozpoczęcia realizacji projektów - beneficjenci mogli rozpocząć realizację projektów dopiero od momentu ich rekomendowania do wsparcia
- obowiązek ubezpieczenia zakupionych w ramach projektu środków trwałych na wypadek ich utraty lub zniszczenia
- 5-letni okres trwałości dla MŚP
- szacowanie efektu ekologicznego
- ograniczony katalog zabezpieczeń

- niedostateczna dostępność zaliczek
- obciążenie beneficjentów ryzykiem kursowym (wartość dotacji w umowie w EUR, choć realizacja projektu jest w PLN).

**Rekomendacja
14**

Rekomendowane zmiany dotyczą:

- wydłużenia okresu kwalifikowalności wydatków poprzez usunięcie zasady rozpoczęcia realizacji projektów dopiero od momentu ich rekomendowania do wsparcia (optymalne rozwiązanie – od momentu złożenia wniosku; przy czym należy uświadomić przedsiębiorców o ryzyku ciążącym na nich w sytuacji, gdy projekt nie zostanie wybrany do dofinansowania),
- wyeliminowania albo ograniczenia obowiązku ubezpieczenia zakupionych w ramach projektu środków trwałych na wypadek ich utraty lub zniszczenia,
- skrócenia do 3 lat okresu trwałości dla MŚP,
- uproszczenia wymogów w zakresie szacowania efektu ekologicznego,
- rozszerzenia katalogu możliwych zabezpieczeń, zwłaszcza w kontekście zwiększenia dostępności zaliczek,
- wyeliminowania zapisów obciążających beneficjentów ryzykiem kursowym.

Adresat: Ministerstwo Spraw Zagranicznych Norwegii, Krajowy Punkt Kontaktowy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), Operator Programu

Spis rysunków

Rysunek 1. Oś czasu wskazująca nabory w schematach grantowych oraz w ramach instrumentu Travel Grants	35
---	----

Spis tabel

Tabela 1. Środki zakontraktowane i wypłacone w poszczególnych schematach.....	8
Tabela 2. Poziom realizacji wskaźników na dzień 30.09.2024.....	9
Tabela 3 Table 3. Contracted and disbursed funds in individual schemes.	18
Tabela 4 Table 4. The level of implementation of indicators as of September 30, 2024....	19
Tabela 5. Wskaźniki programowe dla schematów grantowych.....	30
Tabela 6. Wskaźniki programowe dla indywidualnych projektów.....	31
Tabela 7. Kryteria oceny merytorycznej projektów grantowych	32
Tabela 8. Podsumowanie podpisanych umów, zakontraktowanych i wypłaconych środków, w podziale na schematy.....	34
Tabela 9. Liczebności w badaniu CAWI/CATI z beneficjentami Programu	37
Tabela 10. Poziom realizacji poszczególnych wskaźników programu na dzień 30.09.2024.	38
Tabela 11. Postęp w kontraktowaniu i wydatkowaniu środków w Programie.....	44
Tabela 12. Wartości docelowe wskaźników w Programie “Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacje” w Polsce oraz na Słowacji.	46
Tabela 13. Osiągnięte wartości wskaźników programowych dla poszczególnych schematów na dzień 30.09.2024.	67
Tabela 14. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)	70
Tabela 15. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)	70
Tabela 16. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)	71
Tabela 17. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry)	71

Tabela 18. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry).....	72
Tabela 19. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)	74
Tabela 20. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)	75
Tabela 21. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)	75
Tabela 22. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)	76
Tabela 23. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth)	76
Tabela 24. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)	78
Tabela 25. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)	79
Tabela 26. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies) ..	80
Tabela 27. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)	80
Tabela 28. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=5, beneficjenci schematu Welfare Technologies)	81
Tabela 29. Jak ocenia Pani sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)	83

Tabela 30. Jak ocenia Pani sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)	83
Tabela 31. Jak ocenia Pani sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)	84
Tabela 32. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)	84
Tabela 33. Jak ocenia Pani stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)	85
Tabela 34. Czy obecność partnera norweskiego w projekcie wpłynęła w Pani firmie na... (badanie CAWI/CATI, n=13, beneficjentki schematu SGS realizujące projekt w partnerstwie)	87
Tabela 35. Powody, dla których firma nie zdecydowała się na realizowanie projektu w formie partnerstwa z podmiotem z Norwegii (badanie CAWI, n=67, beneficjenci, którzy nie realizowali projektu w partnerstwie).	88
Tabela 36. Projekty partnerskie w poszczególnych schematach	89
Tabela 37. Sposoby poszukiwania partnera (badanie CAWI/CATI, n=34, beneficjenci realizujący projekt w partnerstwie)	89
Tabela 38. Największe korzyści w związku z realizacją projektu z partnerem norweskim (badanie CAWI, n=34, beneficjenci realizujący projekt w partnerstwie).	90
Tabela 39. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=101)	92
Tabela 40. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=101)	93
Tabela 41. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=101)	93
Tabela 42. Jak ocenia Pan/i stosunek nakładów poniesionych na przygotowanie wniosku projektowego, realizację projektu i jego rozliczenie do osiągniętych rezultatów (czy „opłacało się” realizować projekt)? (badanie CAWI/CATI, n=101)	94
Tabela 43. Czy działania, które podejmowane były w ramach realizowanego przez Pani/-a firmę projektu, zostałyby podjęte, gdyby nie otrzymane dofinansowanie? (badanie CAWI/CATI, n=101)	107
Tabela 44. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem innowacyjności? (badanie CAWI/CATI, n=101)	108

Tabela 45. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem stosowania rozwiązań proekologicznych/przyjazności dla środowiska? (badanie CAWI/CATI, n=101)	109
--	-----

Tabela 46. Możliwości udziału w targach w ramach drugiego naboru instrumentu Travel Grants	114
--	-----

Spis wykresów

Wykres 1. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=101)	10
---	----

Wykres 2 Chart 2 How do you evaluate your company's situation before and after the project in terms of financial status? (CAWI/CATI survey, n=101)	20
--	----

Wykres 3. W jakim stopniu wsparcie udzielone w ramach projektu przyczyniło się do realizacji potrzeb przedsiębiorstwa? (badanie CAWI/CATI, n=101).....	43
--	----

Wykres 4. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy, takie jak. ? (badanie CAWI/CATI, n=46, beneficjenci schematu Green Industry).....	73
---	----

Wykres 5. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy, takie jak. ? (badanie CAWI/CATI, n=26, beneficjenci schematu Blue Growth).....	77
--	----

Wykres 6. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani firmy...? (badanie CAWI/CATI, n=24, beneficjentki schematu SGS)	86
---	----

Wykres 7. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy, takie jak...? (badanie CAWI/CATI, n=101).....	95
---	----

Wykres 8. Jak ocenia Pan/-i sytuację swojego przedsiębiorstwa przed projektem / po projekcie pod względem sytuacji finansowej? (badanie CAWI/CATI, n=101)	106
---	-----

Wykres 9. Czy realizacja projektu wpłynęła na parametry funkcjonowania Pani/-a firmy? (badanie CAWI/CATI, n=101)	107
--	-----

Załączniki:

1. Lista wykorzystanych dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych

Annual Programme Report FM14-21. PL-INNOVATION Business Development and Innovation – 4 roczne raporty za lata 2020-23;

Communication and Design Manual EEA and Norway Grants 2014-2021;

EEA Financial Mechanism Norwegian Financial Mechanism 2014-2021. Annual Meeting Minutes, 11th June 2019;

EEA Financial Mechanism Norwegian Financial Mechanism 2014-2021. Annual Meeting Minutes, January 20th, 2022;

EEA Financial Mechanism Norwegian Financial Mechanism 2014-2021. Annual Meeting Minutes, November 23rd, 2022;

EEA Financial Mechanism Norwegian Financial Mechanism 2014-2021. Annual Meeting Minutes, April 27th 2023;

EEA Financial Mechanism Norwegian Financial Mechanism 2014-2021. Annual Meeting Minutes, April 27th 2023;

Memorandum of Understanding on the implementation of the Norwegian Financial Mechanism 2014-2021 between the Kingdom of Norway and the Republic of Poland (wraz z kolejnymi zmianami);

Ogłoszenie konkursu Program „Rozwój przedsiębiorczości i Innowacje” Norweski Mechanizm Finansowy 2014-2021, 19 listopada 2019 r.;

Ogłoszenie konkursu Program „Rozwój przedsiębiorczości i Innowacje” Norweski Mechanizm Finansowy 2014-2021, 10 stycznia 2022 r.;

Ogłoszenie nr 1/2023 o naborze wniosków o udzielenie wsparcia na rozwój współpracy, 8 marca 2023 r.;

Opisy projektów beneficjentów: <https://en.parp.gov.pl/component/grants/practices>, Opisy projektów beneficjentów na stronie PARP

Opis schematów realizowanych przez PARP: <https://www.parp.gov.pl/funduszenorweskie>

Programme Agreement for the financing of the Programme “Business Development and Innovation” (wraz z aneksami i kolejnymi zmianami);

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2023), PARP 2023;

Rozporządzenie Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 20 października 2020 roku w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi;

Regulacje w sprawie wdrażania Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021 przyjęte przez Norweskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych;

Strategic Report for Republic of Poland EEA and Norwegian Financial Mechanisms 2014-2021 – 6 rocznych raportów za lata 2018-23;

Wytyczne w zakresie procedury wyboru projektów konkursowych w ramach Mechanizmu Finansowego EOG na lata 2014-2021 oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021, MFiPR 2020;

Zasady działania: <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/cel-i-zasady-dzialania/>.

2. Pytania badawcze wraz ze skróconymi odpowiedziami

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
1. Jaki jest poziom realizacji wskaźników: produktu, rezultatu bezpośredniego oraz wskaźników finansowych? Jakże dodatkowe (inne niż określone w Programie) - mierzalne i niemierzalne - rezultaty osiągnęli beneficjenci w wyniku realizacji projektów? Jaki był przyrost stopnia realizacji wskaźników w czasie i co on mówi o postępie realizacji projektu? Jak osiągnięty poziom realizacji wskaźników wpisuje się w założone efekty interwencji?	Z wyjątkiem wskaźników środowiskowych, wszystkie inne wskaźniki programowe przekroczyły wartości docelowe. Warto podkreślić, że wartości docelowe tych wskaźników zostały ustalone na bardzo ambitnym poziomie. Przyjmując za punkt odniesienia aktualny poziom alokacji (93 471 849 EUR), kontraktacja środków wynosi 98,83% (92 375 695,77 EUR), na dzień 13.10.2024. Należy jednak zauważyć, że od początku realizacji Programu zakontraktowano znacznie większe środki (114 492 963,49 EUR), jednak wskutek wypowiedzeń lub zmian w umowach ich wartość zmniejszyła się o ok. 24%. Poziom kontraktacji był zadowalający. Zanim osiągnął aktualny poziom 98,83%, to w 2021 r. wynosił 53,90%, rok później 80,70%, a w 2023 r. 97,63%. Jako dodatkowe rezultaty, inne niż określone w Programie, wskazać można np.: zmiany modelu biznesowego na bardziej proekologiczny, stabilizację finansową, dywersyfikację działalności (produktową i geograficzną).	Rozdział 5.1
2. Jakie są przyczyny przekroczenia lub niewykonania zakładanej wartości wskaźników? Czy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia wartości docelowych wskaźników do końca okresu realizacji Programu (2024), a jeżeli tak, to jakie są przyczyny i jak im zapobiegać?	Zagrożenie realizacji dotyczy jedynie środowiskowych wskaźników Programu. Spośród kilku przyczyn wskazanych w raporcie, kluczową przyczyną tej sytuacji jest przeszacowanie ich wartości. Na podstawie rzeczywistych wartości tych wskaźników w innych krajach, warto dokonać kalibracji tych wskaźników. W zakresie wskaźników produktu duże problemy zidentyfikowano w schemacie „Welfare”. Przyczyny tej sytuacji wynikały przede wszystkim z niedostatecznej jakości złożonych wniosków i wycofania się części beneficjentów. W odniesieniu do aktualnego poziomu alokacji, kontraktacja środków wynosi 98,83%,.	Rozdział 5.1.5
3. Jakie czynniki (zewnętrzne i wewnętrzne) ułatwiały, a jakie utrudniały korzystanie ze wsparcia oraz realizowanie projektu? Jakże były największe wyzwania i jak sobie z nimi poradzono, a z jakimi sobie nie	Główne czynniki ułatwiające to: Wsparcie merytoryczne ze strony PARP: beneficjenci doceniali efektywną komunikację i bezpośrednią współpracę z Operatorem Programu. Możliwość	Rozdział 5.1.5, Rozdział 5.1.6. Rozdział 5.2.1.

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
poradzono i jaki był ich negatywny wpływ na realizację projektów?	szybkiego kontaktu i konsultacji ułatwiała rozwiązywanie bieżących problemów, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. - Doświadczenie beneficjentów i korzystanie z dobrych praktyk w zarządzaniu projektami: wiele firm stosowało sprawdzone techniki, takie jak precyzyjne planowanie budżetu i harmonogramu, co pozwalało unikać nadmiernych kosztów oraz minimalizować ryzyko. - Wsparcie zewnętrznych specjalistów: korzystanie z usług doradców i kancelarii prawnych, zwłaszcza w zakresie Prawa Zamówień Publicznych było stosowane przez beneficjentów dla przyspieszenia procesu zamówień oraz zarządzania projektem zgodnie z wymogami Programu. - Współpraca z partnerami międzynarodowymi: partnerzy zagraniczni, szczególnie norwescy, umożliwiali transfer technologii i wiedzy, a także oferowali wsparcie merytoryczne, co szczególnie pomogło w projektach wymagających zaawansowanych technologii i rozwiązań ekologicznych. Główne czynniki utrudniające to: - Krótkie terminy realizacji; zbyt krótki czas realizacji, narzucony przez Program, był dużym wyzwaniem. Wielu beneficjentów musiało wnioskować o jego wydłużenie, aby móc zakończyć projekty zgodnie z planem (52% respondentów badania CAWI/CATI wskazało, iż problemem związanym z realizacją projektu, na który napotkali był zbyt długi okres między złożeniem wniosku a realizacją umowy o dofinansowanie; powodował on skrócenie okresu realizacji projektu; natomiast 21% respondentów wskazało na małą ilość czasu na rozliczenie dofinansowania). - Wzrost kosztów projektów: zmiany kursu walut, inflacja oraz wzrost cen materiałów i usług, wynikające m.in. z pandemii, powodowały istotne problemy budżetowe.	Rozdział 5.2.2.

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	- Wymogi formalne PZP: złożoność i czasochłonność procedur wynikających z PZP stanowiły znaczne obciążenie, co wydłużało procesy zakupowe i wpływało na elastyczność działania (perspektywa beneficjentów). - Problemy z dostawami: zakłócenia w łańcuchach dostaw, zwłaszcza w czasie pandemii, wpłynęły na konieczność zmiany założeń zakupowych i organizację dodatkowych przetargów, co niejednokrotnie powodowało opóźnienia. Największe wyzwania sprowadzają się do problemów z harmonogramem i wzrostem kosztów oraz pandemicznymi zakłóceniami łańcuchów dostaw. Wydłużenie okresu realizacji projektu oraz zarządzanie terminami płatności okazały się pomocne w łagodzeniu skutków wzrostu kosztów. Współpraca z zewnętrznymi doradcami i kancelariami prawnymi umożliwiała efektywniejsze stosowanie PZP oraz zarządzanie ryzykiem. Nie wszystkie problemy udało się rozwiązać w pełni. Nieprzewidywalne wzrosty kosztów wymagały niekiedy dodatkowego zaangażowania zasobów finansowych lub rezygnacji z części działań.	
4. Jakie dobre praktyki/rozwiązania zastosowane w Programie oraz przykładowych projektach ułatwiały korzystanie ze wsparcia oraz realizowanie projektu?	Zidentyfikowano następujące dobre praktyki/rozwiązania ułatwiające korzystanie ze wsparcia oraz realizację projektu: - zarządzanie terminami płatności: ostrożny wybór terminów rozliczeń w celu minimalizacji strat kursowych; - dedykowani pracownicy i zespoły projektowe u beneficjentów: połączenie różnych kompetencji dla sukcesu projektu; - delegowanie trudnych zadań: współpraca z wyspecjalizowanymi firmami w celu sprawniej realizacji zamówień; wsparcie w przygotowaniu wniosków i monitorowaniu dofinansowania; - stała współpraca z Operatorem: bezpośredni kontakt z opiekunem projektu dla lepszego wsparcia;	Rozdział 5.2.1 Rozdział 5.2.2.

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	• połączenie misji społecznej z biznesem: Integracja celów biznesowych z misją społeczną dla większej motywacji zespołu; • efektywna komunikacja z partnerami: otwarte relacje z PARP i partnerami dla lepszej realizacji projektu; • pogłębiona analiza potrzeb rynku (szczególnie istotna przed złożeniem wniosku projektowego): badanie potrzeb klientów i adaptacja innowacyjnych rozwiązań; • jasna wizja i długofalowa strategia: przemyślana koncepcja projektu dla długoterminowych korzyści; • programy pilotażowe: testowanie nowych rozwiązań przed pełnym wdrożeniem; • rzetelne przygotowanie budżetu i harmonogramu: precyzyjne planowanie kosztów i zasobów; • partnerstwo i współpraca: pozyskiwanie odpowiednich partnerów z doświadczeniem w podobnych projektach; • współpraca z instytucjami naukowymi: testowanie i dostosowywanie produktów do potrzeb rynkowych; • osobiste zaangażowanie realizatorów: silna motywacja do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań; • współpraca międzynarodowa: transfer wiedzy i technologii z zagranicy; • inspiracja międzynarodowymi rozwiązaniami: adaptacja sprawdzonych praktyk z innych krajów; • mentoring i wsparcie: sesje mentoringowe dla lepszego poszukiwania kapitału i partnerów; • zrównoważone zarządzanie projektami: uwzględnienie aspektów ekologicznych i społecznych.	

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
5. Jakie wnioski z przebiegu wdrażania wynikają dla przyszłej edycji NMF i EOG, szczególnie na jakie zagrożenia, zidentyfikowane w toku wdrażania obecnej edycji, należy zwrócić uwagę/zapobiegać w następnej edycji, jakie mechanizmy (zmiany założeń, procedur, itp.) warto rozważyć?	Wnioski z przebiegu wdrażania obecnej edycji NMF i EOG wskazują na kilka kluczowych zagrożeń, które należy uwzględnić w przyszłych edycjach. Istotne ryzyka dotyczą zarówno problemów znanych z obecnej edycji, jak i nowych, które mogą się pojawić. Poza rosnącą niepewnością w otoczeniu zewnętrznym, warto w kolejnej edycji zaadresować ryzyka dot. m.in.: • długiego okresu podpisania nowej umowy; • zbyt krótkiego okresu kwalifikowalności wydatków; • braku adekwatności zakresu, jak i oczekiwanych poziomów niektórych wskaźników; • zbyt sztywnego i zbiurokratyzowanego procesu zarządzania Programem; • nakładanie nieadekwatnych do ryzyka wymogów formalnych na beneficjentów. Aby zapobiegać tym zagrożeniom, warto rozważyć wprowadzenie zmian proceduralnych, które zwiększą elastyczność i efektywność programów wsparcia. Propozycje obejmują skrócenie fazy przygotowania dokumentacji programowej oraz uproszczenie procesu decyzyjnego w zakresie zarządzania Programem. Dodatkowo, zmniejszenie obciążeń formalnych dla beneficjentów, takich jak wymagania dotyczące ubezpieczeń czy ryzyka kursowego, może zachęcić więcej podmiotów do aplikowania o dofinansowanie. Wprowadzenie tych mechanizmów może poprawić realizację projektów i zwiększyć ich skuteczność w przyszłych edycjach.	Rozdział 5.2.3
6. Jaka jest dotychczasowa ocena Programu oraz poszczególnych schematów ze względu na: skuteczność, efektywność, użyteczność oraz przewidywaną trwałość efektów?	Program wykazał wysoką skuteczność, przekraczając wartości docelowe dla większości wskaźników. Zauważono jednak wyzwania związane z realizacją wskaźników środowiskowych, a w przypadku schematu Welfare Technologies, osiągnięcie założonych wskaźników okazało się problematyczne z powodu mniejszej niż zakładano liczby realizowanych projektów oraz jakości składanych wniosków. Efektywność finansowa Programu jest widoczna w poziomie satysfakcjonującej kontraktacji środków. Program okazał się użyteczny dla beneficjentów, umożliwiając rozwój innowacyjnych technologii, procesów oraz rozwiązań w sektorze MŚP. Najwyższe wskaźniki osiągnięto	Rozdział 5.1. (Program) Rozdział 5.3 (Program i poszczególne schematy)

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	w schemacie Green Industry, natomiast schemat Blue Growth osiągnął dobre wyniki komercjalizacyjne. Dodatkowo w ramach Programu wsparto dywersyfikację działalności firm, stabilizację finansową i wprowadzenie rozwiązań proekologicznych. Przewidywana trwałość efektów Programu wydaje się wysoka, zwłaszcza biorąc pod uwagę wdrożenie proekologicznych i innowacyjnych modeli biznesowych oraz pozytywną dynamikę zatrudnienia, szczególnie w schemacie Welfare Technologies i Green Industry. Trwałość może być dodatkowo wzmacniana przez współpracę międzynarodową oraz mentoring, które wspierają rozwój społeczny i technologiczny. Schemat „Technologie przyjazne środowisku” otrzymuje ogólnie bardzo pozytywną ocenę w kategoriach skuteczności, efektywności, użyteczności oraz trwałości efektów. Schemat dobrze odpowiadał na potrzeby rynku związane z rozwojem zielonej gospodarki. Wskaźniki skuteczności zostały zrealizowane zgodnie z planem lub znacząco przekroczone. Chociaż część wskaźników mogła być pierwotnie niedoszacowana, wyniki badań ankietowych wskazują na wyraźną poprawę sytuacji finansowej, innowacyjności oraz świadomości ekologicznej firm uczestniczących w schemacie. Ocena efektywności jest pozytywna, ponieważ większość beneficjentów nie realizowałaby projektów bez dofinansowania lub prowadziłyby je w ograniczonym zakresie. Blisko 90% uczestników uznało, że realizacja projektu była opłacalna, co świadczy o skutecznej alokacji środków i dużym wpływie schematu na rozwój przedsiębiorstw. Schemat był użyteczny dla firm, pomagając im w pozyskiwaniu nowych klientów, inwestowaniu w zasoby oraz wprowadzaniu innowacji. Efekty projektów mają dużą szansę na trwałość, ponieważ przedsiębiorstwa uznają je za integralną część swojej strategii rozwojowej. Schemat „Innowacje w obszarze wód śródlądowych lub morskich” skutecznie odpowiadał na potrzeby wnioskodawców i był unikalną szansą dla projektów, które nie miały dużych szans na finansowanie z funduszy UE. Skuteczność potwierdzają wskaźniki: komercjalizacja nowych produktów znacznie przekroczyła wartości zakładane w Programie. Badanie ankietowe wykazało znaczną poprawę kondycji finansowej i innowacyjności firm. Schemat osiągnął wysoką efektywność, o czym świadczą	

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	deklaracje respondentów – większość projektów nie została by zrealizowana lub ograniczono by ich skalę bez dofinansowania. Użyteczność schematu potwierdzają wysokie oceny działań proekologicznych, wdrożenia innowacji i zwiększenia konkurencyjności. Przykłady projektów, takich jak modernizacja portów, wskazują na ich długoterminowe korzyści, zarówno dla beneficjentów, jak i społeczności oraz środowiska. Schemat Technologie poprawiające jakość życia miał na celu wsparcie projektów technologicznych mających poprawić jakość życia, szczególnie osób starszych i z niepełnosprawnościami. Mimo wysokiej innowacyjności projektów, wskaźniki realizacji efektów produktu pozostały na poziomie około 50%, co nie pozwoliło osiągnąć pierwotnych założeń. Problem ten wynikał z braku odpowiedniej jakości zgłoszonych wniosków, wycofania się części beneficjentów oraz redystrybucji zaoszczędzonych środków na inne schematy. Choć ilościowe efekty projektu były umiarkowane, projekty wyróżniały się na tle rynku swoją innowacyjnością i potencjałem społecznym. Efektywność schematu oceniono jako wysoką, ponieważ przedsiębiorcy wskazali, że bez otrzymanego wsparcia finansowego nie mogliby zrealizować projektów w takim samym zakresie, a niektóre projekty nie doszłyby do skutku. Respondenci uznali również, że bilans kosztów przygotowania i realizacji projektu do uzyskanych rezultatów był pozytywny. Projekty przyczyniły się do poprawy konkurencyjności firm, wprowadzania rozwiązań ekologicznych oraz zwiększenia sprzedaży. Wyniki ewaluacji pokazują, że efekty projektów są trwałe i mają szansę na dalszy rozwój. Schemat Małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet, uznawany za unikatową formę wsparcia z uwagi na promocję kobiecej przedsiębiorczości, okazał się użytecznym wsparciem dla rozwoju tych firm w zakresie innowacyjności, konkurencyjności i wdrażania nowych rozwiązań. Pomimo pewnych ograniczeń, takich jak stosunkowo niewielki wpływ na rozwój współpracy międzynarodowej, schemat znacząco przyczynił się do zwiększenia możliwości rozwoju przedsiębiorczyń, wspierając je finansowo oraz (w wielu przypadkach) mentoringowo. Projekty zrealizowane w ramach schematu wykazują wysoką trwałość efektów, co świadczy o ich długofalowym oddziaływaniu na rozwój małych firm prowadzonych przez kobiety. Udział dofinansowania miał istotne znaczenie – większość beneficjentek nie zrealizowałaby projektu bez wsparcia	

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	finansowego lub byłyby one realizowane w mniejszym zakresie. Wywiady z uczestnikami pokazują, że granty norweskie pozwoliły im zrealizować wieloletnie plany do tej pory będące poza ich zasięgiem finansowym.	
7. Czy dla oceny w ww. wymiarach ma znaczenie zakres, w ramach poszczególnych schematów, w jakim beneficjenci korzystali z partnerstwa (projekty partnerskie polsko-norweskie)? A jak oceniany jest wpływ korzystania z mentoringu?	Zarówno projekty realizowane z partnerami, jak i te bez ich wsparcia, przynoszą pozytywne rezultaty. Na przykład, w zakresie skuteczności, 88% uczestników projektów partnerskich oceniło swoją sytuację finansową jako pozytywną, co jest zbliżone do 84% w projektach bez partnerów. Jednakże, beneficjenci projektów bez partnerstwa częściej raportują istotny wpływ na wzrost udziału w rynku oraz zysków, co może sugerować, że są to często mniejsze firmy, które dopiero zdobywają rynek. Z drugiej strony, projekty partnerskie wykazują wyższą innowacyjność i częściej prowadzą do znaczących zmian, takich jak wprowadzenie nowych produktów. W kontekście trwałości efektów, zarówno projekty partnerskie, jak i te realizowane samodzielnie, pokazują długoterminowe korzyści, takie jak zwiększenie konkurencyjności i stabilizacja finansowa. Jeśli chodzi o wpływ korzystania z mentoringu, jego rola w projektach była znacząca w kontekście małych grantów dla przedsiębiorczych kobiet. Mentoring dostarczał cennych wskazówek, jednakże jego efektywność była ograniczona przez trudności w znalezieniu odpowiednich mentorów oraz nieprecyzyjne założenia dotyczące zakresu wsparcia. Mimo to, mentoring przyczynił się do wzrostu kompetencji beneficjentów i zwiększenia ich zdolności do realizacji innowacyjnych projektów, co potwierdzają pozytywne opinie uczestniczek.	Rozdział 5.4.1. Rozdział 5.4.2.
8. W jakim stopniu inicjatywy podejmowane na rzecz rozwijania współpracy bilateralnej przekładają się na faktyczne nawiązywanie partnerstw/współpracy pomiędzy podmiotami polskimi i norweskimi, a także przyczyniają się do transferu kompetencji i/lub technologii? Czy przekładały się na zainteresowanie przedsiębiorstw pozostałymi schematami	Inicjatywa Travel Grants, realizowana w ramach Programu „Rozwój przedsiębiorczości i Innowacje”, miała na celu wsparcie w nawiązywaniu partnerstw między polskimi a norweskimi przedsiębiorcami oraz wspieranie transferu kompetencji i technologii. Pierwszy nabór zakładał m.in. możliwość budowania partnerstw w celu wspólnego złożenia projektu w ramach schematów grantowych – w tym aspekcie nabór ten nie przyniósł oczekiwanych rezultatów, głównie z powodu zbyt krótkiego czasu na budowanie relacji. W rezultacie tylko niewielka liczba beneficjentów kontynuowała współpracę w ramach schematów grantowych. Natomiast w zakresie nawiązania współpracy między polskimi a norweskimi przedsiębiorcami, należy pozytywnie ocenić ten nabór. Drugi	Rozdział 5.7

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
grantowymi w ramach NMF i EOG? Czy nawiązane partnerstwa/współprace pomiędzy przedsiębiorcami polskimi i norweskimi okazują się trwałe?	nabór, mimo pewnych wyzwań, okazał się bardziej efektywny. Beneficjenci zdobyli cenne informacje o rynku norweskim i nawiązali kontakty z zaawansowanymi technologicznie firmami. Jednakże niektóre targi nie spełniły oczekiwań, a brak możliwości prezentacji własnej firmy (stoisko firmowe) ograniczał potencjał nawiązywania nowych partnerstw. Spotkania B2B, choć trudne do zorganizowania, stanowiły platformę do pierwszych kontaktów i zrozumienia dynamiki rynku. Inicjatywa Travel Grants dostarczyła cennych doświadczeń, które mogą być wykorzystane w przyszłych edycjach Programu. Kluczowe będzie lepsze dopasowanie wydarzeń do profilu uczestników oraz zapewnienie większych możliwości prezentacji własnych produktów i usług, co może przyczynić się do większego sukcesu w nawiązywaniu trwałych partnerstw i transferze technologii.	
9. Jak kwestia zawarcia partnerstwa (w porównaniu do braku jego zawarcia) wpływa na przebieg realizacji projektów i ich efekty, związane z tym szanse i zagrożenia, także w aspekcie użyteczności i przewidywanej trwałości efektów? Jakie korzyści bądź ograniczenia wynikające z nawiązania partnerstwa/współpracy dostrzegają przedsiębiorcy z obu krajów?	Efekty realizacji projektów mierzone wskaźnikami nie różniły się w zależności od tego, czy projekt był realizowany w partnerstwie czy bez udziału partnera norweskiego. Projekty realizowane w partnerstwie z norweskimi firmami często korzystały z ich specjalistycznej wiedzy, co przekładało się na lepsze przygotowanie i efektywność realizacji. Partnerzy wspierali polskie firmy w testowaniu i walidacji nowych technologii, co zwiększało wiarygodność i skuteczność produktów. Partnerzy norwescy dostarczali nie tylko wsparcie technologiczne, ale również mentoring, co pozwoliło polskim przedsiębiorcom na rozwój innowacyjnych produktów i usług. Dodatkowo, partnerstwo otwierało drzwi do nowych rynków, co zwiększało potencjał komercjalizacji. W kontekście trwałości efektów, partnerstwa prowadziły do długoterminowych relacji, które sprzyjają dalszemu rozwojowi i współpracy po zakończeniu projektu. Jednakże wiele projektów realizowanych bez partnerstwa również osiąga wysoką jakość i trwałość efektów. Firmy, które decydowały się na samodzielną realizację projektów, często wykazywały dużą elastyczność i zdolność do adaptacji, co pozwalało im na skuteczne wdrażanie innowacji. Warto zauważyć, że zarówno projekty partnerskie, jak i te realizowane samodzielnie, przyniosły trwałe rezultaty, ale partnerstwo wiązało się z dodatkowymi korzyściami, takimi jak dostęp do nowych rynków i technologii. Nawiązanie partnerstwa wiązało się z pewnymi ograniczeniami. Przedsiębiorcy z obu krajów wskazywali na trudności w komunikacji oraz różnice kulturowe, które wpływały na	

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	przebieg współpracy. Norwescy partnerzy potrzebowali więcej czasu (niż polscy) na podjęcie decyzji, co było postrzegane jako brak zainteresowania. Dodatkowo, koszty współpracy (np. koszty sprawdzenia partnera w wywiadowni gospodarczej, koszty podróży, konsultacji prawnych) oraz trudności w znalezieniu partnerów zniechęcały do nawiązywania partnerstw.	
10. Jaki jest wpływ/oddziaływanie Programu w obszarze innowacyjności, ochronie środowiska oraz branży wodnej/morskiej (zakres minimalny: infrastruktura portowa) w działalności przedsiębiorstw objętych wsparciem oraz w skali kraju? A jaki jest - postrzegany subiektywnie - wpływ udziału w Programie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa?	Program wyraźnie przyczynił się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw biorących w nim udział - dofinansowanie umożliwiło wdrożenie zaawansowanych technologii oraz opracowanie nowych produktów i usług. W efekcie firmy te mogły zastosować nowoczesne rozwiązania, które byłyby trudne do osiągnięcia bez wsparcia finansowego. Ponadto projekty uwzględniały potrzeby klientów, co przyczyniło się do większej personalizacji oferty, a także umożliwiło firmom optymalizację procesów produkcyjnych i organizacyjnych. Wzrost innowacyjności potwierdziły wyniki ankiet zrealizowanych w ramach ewaluacji – niemal wszyscy respondenci pozytywnie ocenili postęp w tym zakresie po zakończeniu projektów. Program pozytywnie wpłynął również na wdrożenie rozwiązań proekologicznych, co znacząco poprawiło ekologiczny profil firm. W ramach realizowanych projektów przedsiębiorstwa wprowadziły technologie ograniczające zużycie energii i surowców oraz redukujące odpady i emisje zanieczyszczeń. Świadomość ekologiczna uczestników Programu wzrosła, a w wielu przypadkach firmy zmodyfikowały swoje modele biznesowe, wprowadzając produkty o silnym ekologicznym charakterze. Dzięki tym działaniom przedsiębiorstwa nie tylko zwiększyły efektywność energetyczną i oszczędność zasobów, ale również zyskały wizerunkowo, co dodatkowo umacniało ich konkurencyjność na rynku. W zakresie sektora wodnego i morskiego, Program skupił się na modernizacji infrastruktury portowej i rozwoju marin, co przyczyniło się do wzrostu konkurencyjności regionów, w których te inwestycje miały miejsce. Projekty obejmowały zastosowanie rozwiązań przyjaznych dla środowiska, takich jak ekologiczne pomosty i systemy odbioru ścieków z jachtów, co zmniejszyło negatywny wpływ działalności turystycznej na środowisko.	Rozdział 5.5

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
	Udział w Programie, według subiektywnej oceny uczestniczących firm, wyraźnie poprawił ich pozycję konkurencyjną na rynku. Przedsiębiorstwa zauważyły wzrost przychodów, zysków oraz lepszą rozpoznawalność swoich marek. Oddziaływanie w skali kraju nie jest duże w uwagi na ograniczoną liczbowo i wartościowo interwencję w niszowych segmentach rynku, aczkolwiek podkreślić należy istotny potencjał innowacyjności wielu projektów na skalę krajową np. innowacje związane z jakością życia seniorów czy ekologiczne rozwiązania w turystyce. Jednak ich oddziaływanie może być widoczne w dłuższej perspektywie czasowej.	
11. Jaka jest ocena skuteczności oddziaływania Programu w kontekście jego unikalności? Czy występuje efekt synergii vs kanibalizmu względem programów unijnych dla poszczególnych obszarów tematycznych?	Ocena skuteczności oddziaływania Programu w kontekście jego unikalności jest zdecydowanie pozytywna. Program wyróżnia się wyjątkowym zakresem tematycznym, obejmującym obszary takie jak wody śródlądowe i morskie oraz jakość życia, co czyni go unikalnym w porównaniu do innych inicjatyw. Dodatkowo, specyfika beneficjentów (przedsiębiorcze kobiety) podkreśla jego niszowy charakter (mimo realizowanych przez UE programów skierowanych do kobiet (np. WomenTech EU i Women Leadership Programme), patrząc w punktu widzenia poziomu krajowego i regionalnego program skierowany stricte do przedsiębiorczyń jest unikalnym rozwiązaniem). W wyniku ewaluacji potwierdzono, że Program skutecznie uzupełnia unijne instrumenty wsparcia, co wskazuje na synergiczne oddziaływanie, a nie kanibalizm. W kontekście synergii, Program stanowi cenne wsparcie dla projektów, które nie kwalifikują się do finansowania z funduszy unijnych. Beneficjenci, którzy korzystali z obu źródeł finansowania, zauważyli, że Program norweski pozwala na realizację bardziej złożonych projektów, które w innym przypadku mogłyby nie zostać zrealizowane.	Rozdział 5.6
12. Odnosnie instrumentu Travel Grants: jaki element można byłoby wprowadzić w ramach instrumentu, aby zachęcić beneficjentów do sprawozdawania jego skuteczności? Co stanowiłoby atrakcyjną zachętę dla beneficjentów tego schematu, jak powinien wyglądać mechanizm	Aby zachęcić beneficjentów do sprawozdawania skuteczności instrumentu Travel Grants, należy rozważyć przyznawanie dodatkowych punktów w przyszłych aplikacjach oraz wydawanie certyfikatów uznania za rzetelne raportowanie. Promocja sukcesów beneficjentów na oficjalnych stronach internetowych i w mediach społecznościowych również może zwiększyć ich motywację. Mechanizm raportowania powinien być prosty i intuicyjny, na przykład poprzez formularz online z pytaniami o efekty, zrealizowane spotkania i nawiązane kontakty. Możliwość dołączenia dokumentacji fotograficznej z	Rozdział 5.7.1.

Pytanie badawcze	Zwięzła odpowiedź na pytanie badawcze	Rozwinięcie w raporcie
raportowania i na jakich wskaźnikach/efektach się opierać, aby beneficjenci chcieli w nim uczestniczyć, a równocześnie by nie stanowił czynnika, który może zniechęcać potencjalnych beneficjentów do aplikowania o wsparcie? Jak długi czas śledzenia/sprawozdawania efektów byłby akceptowalny dla beneficjentów i pod jakimi warunkami?	wyjazdu oraz krótkie opisy osiągniętych efektów zamiast szczegółowych raportów finansowych również mogą ułatwić proces. Wskaźniki i efekty, na których powinno się opierać raportowanie, mogą obejmować liczbę nawiązanych kontaktów biznesowych, zrealizowanych spotkań, podpisanych umów o współpracy oraz nowych projektów zainicjowanych w wyniku wyjazdu. Raportowanie efektów powinno odbywać się w krótkim okresie, na przykład 3-6 miesięcy po zakończeniu wyjazdu, i być jednorazowe, aby nie obciążać beneficjentów długoterminowym monitoringiem. Minimalizacja formalności oraz zapewnienie wsparcia technicznego przy wypełnianiu raportów to kluczowe warunki, które mogą sprawić, że beneficjenci będą bardziej skłonni do udziału w procesie sprawozdawania.	
13. Dodatkowe pytanie badawcze: co jest powodem niewielkiego poziomu zainteresowania inicjatywami podejmowanymi przez PARP, możliwościami korzystania ze wsparcia oraz nawiązywaniem współpracy/partnerstwa wśród przedsiębiorców norweskich? Jakie bariery ich do tego zniechęcają – kulturowe, instytucjonalne, biznesowe? Czy docierają do nich informacje o dostępnych inicjatywach/możliwościach skorzystania ze wsparcia? Jakie warunki musiałyby zostać spełnione, co by ich zachęciło, aby byli w większym stopniu zainteresowani skorzystaniem ze wsparcia?	Nie do końca prawdziwa jest teza o niewielkim zainteresowaniu przedsiębiorców norweskich inicjatywami podejmowanymi przez PARP – co trzeci projekt został zrealizowany z partnerem z Norwegii (były to 54 projekty, realizowane z 44 unikalnymi partnerami). Istnieje szereg barier, które utrudniają współpracę – inna mentalność polskich i norweskich przedsiębiorców, duża selektywność przy wyborze partnerów biznesowych przez norweskie firmy, ograniczony dostęp do informacji o Programie w języku norweskim, dużo mniejszy rynek w stosunku do polskiego, co w połączeniu z konkutowaniem o norweskich partnerów z 14 innymi krajami UE, w których jest realizowany Program, wymaga od polskich firm dużych nakładów pracy dla sformalizowania współpracy. W celu zwiększenia odsetka projektów partnerskich w kolejnej edycji Programu, należy rozważyć przygotowanie strony PARP poświęconej NMF w języku norweskim, rozszerzenie adresatów działań informacyjno-promocyjnych (np. o norweskie organizacje biznesowe i wspierające startupy, polskie firmy działające w Norwegii i norweskie firmy prowadzące działalność gospodarczą w Polsce), zwiększenie częstotliwości organizacji regularnych wydarzeń branżowych w Norwegii czy uproszczenie umowy partnerskiej.	Rozdział 5.4.2.