

wrzesień 2025

Pilotażowy program wsparcia MSP w aplikowaniu do programu Horyzont Europa

Raport końcowy z procesu projektowego

Opracowanie:

Sylwia Rink, Karolina Drozdowicz, Departament Analiz i Strategii



Fundusze Europejskie
dla Nowoczesnej Gospodarki



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Spis treści

1.	Wstęp i kontekst problemowy.....	3
2.	Cel pilotażu	13
3.	Odbiorcy programu	13
4.	Oczekiwana zmiana	13
5.	Opis programu wsparcia.....	15
6.	Wdrożenie programu	19
7.	Zidentyfikowane ryzyka w projekcie	21
8.	Promocja programu.....	23
9.	Ewaluacja programu	25
10.	Proces projektowy	26
10.1.	Uczestnicy/czki procesu projektowego	26
10.2.	Metodologia	26
10.3.	Definiowanie problemu i kierunki projektowe	27
10.4.	Badania jakościowe	27
10.5.	Prototypowanie	29
10.6.	Testowanie I	30
10.7.	Prototypowanie II	31
10.8.	Testowanie II	32
10.9.	Prototyp III: spis najważniejszych zmian po testach	32
10.10.	Planowanie wdrożenia	33

1. Wstęp i kontekst problemowy

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników prac nad nowym instrumentem wsparcia w obszarze aplikowania polskich firm do programu Horyzont Europa. Program będzie pilotażowo wdrażany w ramach projektu Inno_LAB, który jest realizowany w latach 2024-2029 przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Misją Inno_LAB jest rozwój krajowego ekosystemu innowacji oraz udoskonalanie sposobów wsparcia rozwoju innowacji w Polsce przy udziale środków publicznych. Zaplanowanie odpowiednich narzędzi wspierających rozwój innowacji, dopasowanych do uwarunkowań krajowych ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia skuteczności krajowego ekosystemu innowacji.

1.1. Program Horyzont Europa

Horyzont Europa to największy w historii Unii Europejskiej program finansowania badań naukowych i działań innowacyjnych. W latach 2021–2027 jego budżet przekroczy 93 mld euro. Główne kierunki inwestycji w badania i innowacje w ramach Horyzontu Europa wyznaczają plany strategiczne na poszczególne lata. W marcu 2024 roku Komisja Europejska przyjęła drugi plan strategiczny dla Horyzontu Europa na lata 2025–2027, który wyznacza trzy kluczowe orientacje strategiczne, do których należy: zielona transformacja, transformacja cyfrowa oraz budowanie bardziej odpornej, konkurencyjnej i demokratycznej Europy¹.

1.1.1. Oferta Horyzontu Europa dla firm

W większości konkursów udział mogą wziąć zarówno innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i duże firmy, jednak dominującą formą uczestnictwa są międzynarodowe konsorcja. Tworzą je instytucje naukowo-badawcze, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe oraz podmioty sektora prywatnego. Projekty badawcze w takiej formule współpracy międzynarodowej są realizowane w ramach Filaru II Programu Horyzont Europa: Globalne wyzwania i europejska konkurencyjność przemysłowa,. Ta część programu finansuje działania w ramach tzw. klastrów tematycznych obejmujących szerokie spektrum globalnych problemów. Na II filar składają się następujące klastry:

- Zdrowie;
- Kultura, kreatywność i społeczeństwo integracyjne;
- Bezpieczeństwo cywilne na rzecz społeczeństwa;

¹ European Commission Directorate-General for Research and Innovation; Horizon Europe strategic plan (2025 – 2027); marzec 2024 r.

- Technologie cyfrowe, przemysł, przestrzeń kosmiczna;
- Klimat, energia, mobilność;
- Żywność, biogospodarka, zasoby naturalne, rolnictwo i środowisko².

Dla firm, które chcą aplikować samodzielnie, przewidziano specjalne programy wsparcia. Należy do nich m.in. EIC Accelerator dla startupów i MSP, które wykazują wysoki potencjał do wzrostu, mają przełomowe rozwiązania, charakteryzujące się wysokim poziomem ryzyka oraz wysokim potencjałem rozwojowym³.

Rysunek 1. Możliwości dla firm w Programie Horyzont Europa



Źródło: <https://www.kpk.gov.pl/przedsiębiorstwa-w-he>

Poszczególne instrumenty programu Horyzont Europa wspierają projekty badawczo-rozwojowe na różnych etapach dojrzałości technologicznej – od wczesnych badań podstawowych po wdrażanie innowacji na rynek. Poniżej przedstawiono zestawienie oczekiwanych poziomów TRL na wejściu i zakończeniu realizacji projektów w wybranych komponentach programu.

Tabela 1. Poziom gotowości technologicznej (TRL) w wybranych instrumentach Horyzontu Europa*

Program / Instrument	Zakres TRL ^[1]
EIC Pathfinder	TRL 1 do 4

² <https://www.kpk.gov.pl/horyzont-europa/klastry>, dostęp z dnia 22.09.2025

³ <https://www.kpk.gov.pl/horyzont-europa/innowacyjna-europa/eic/eic-accelerator>, dostęp z dnia 22.09.2025

EIC Transition	TRL 4 do 6
EIC Accelerator	TRL 5/6 do 9
Projekty klastrowe	TRL 2 do 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.kpk.gov.pl/przedsiębiorstwa-w-he>

* oczekiwany poziom TRL na wejściu i na ukończeniu realizowanego projektu⁴

W programie Horyzont Europa finansowanie pozyskać mogą projekty o bardzo wysokim poziomie innowacyjności. Jest ona oceniana m.in. w oparciu o kryterium „doskonałość”, które w programach klastrowych filaru II odnosi się m.in. do stopnia, w jakim proponowane w projektach działania są ambitne i wykraczają poza obecny stan wiedzy⁵. W konkursach EIC Accelerator nagradzana jest nowość i przełomowy charakter innowacji (wysoka nowatorskość, przełom w obszarze deep tech w porównaniu z istniejącymi rozwiązaniami), bycie w czołówce nowych trendów rynkowych, społecznych lub technologicznych, jej konkurencyjność, potencjał do stworzenia wystarczającego popytu wśród klientów oraz tworzenia nowych rynków lub znaczącej transformacji rynków istniejących⁶.

1.1.2. Przyjmowane przez MSP role w programie Horyzont Europa

Jak wynika z raportu Komisji Europejskiej na temat udziału firm z sektora MSP w programie Horyzont Europa w jego pierwszych trzech latach, większość MSP uczestniczących w programie Horyzont Europa (z wyjątkiem Akceleratora EIC) działa jako partnerzy w konsorcjach projektowych koordynowanych przez większe organizacje: uniwersytet, organizację badawczą czy duże przedsiębiorstwo. MSP rzadko pełnią rolę koordynatora/lidera projektów – przyjmują ją w około 8% projektów, w których uczestniczą (wliczając te z Akceleratora EIC, w którym są jedynymi beneficjentami i liderami projektów). W projektach realizowanych w ramach Filaru II odsetek ten spada poniżej 3,5%⁷.

⁴ TRL (Technology Readiness Level) to dziewięciostopniowa skala określająca poziom dojrzałości technologii – od etapu koncepcyjnego do pełnej gotowości rynkowej. Skala jest szeroko stosowana przy ocenie projektów badawczo-rozwojowych. Zastosowanie skali TRL pozwala określić, jak blisko dane rozwiązanie jest od wdrożenia oraz jakie prace rozwojowe są jeszcze potrzebne. Zakres:

TRL 1–3 Badania podstawowe, wstępna koncepcja i dowód słuszności pomysłu.

TRL 4–6 Walidacja i testy prototypu w warunkach laboratoryjnych i zbliżonych do rzeczywistych.

TRL 7–9 Demonstracja technologii w realnym środowisku, finalizacja i wdrożenie produktu na rynek.

⁵ https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2023-2024/wp-13-general-annexes_horizon-2023-2024_en.pdf, s. 22, dostęp z dnia 23.09.2025

⁶ https://eic.ec.europa.eu/document/download/5e1eb75f-e437-477f-9ee9-ef54ff6387fd_en?filename=EIC%20Work%20Programme%202025.pdf, dostęp z dnia 23.09.2025

⁷ „SME participation in Horizon Europe. Key figures (and key issues) in the first three years. Monitoring and evaluation report”, European Commission Directorate-General for Research and Innovation, July 2024, s. 45-46.

1.2. Ekosystem wsparcia polskich MSP w aplikowaniu do programu Horyzont Europa

Polskie firmy zainteresowane pozyskaniem finansowania z programu Horyzont mogą skorzystać z następującego wsparcia w procesie aplikowania do programu Horyzont Europa:

Wsparcie pozafinansowe:

- Krajowy Punkt Kontaktowy do programu Horyzont Europa (KPK)⁸

Krajowy Punkt Kontaktowy do programu Horyzont Europa (KPK) działa w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju od jesieni 2020 r. Od 2022 roku jest on wspierany przez sieć sześciu Horyzontalnych Punktów Kontaktowych zlokalizowanych w Krakowie, Gdańsku, Lublinie, Poznaniu, Łodzi i Gliwicach, które swoim zasięgiem działalności obejmują cały kraj. Jednym z ich zadań jest zwiększenie udziału polskich podmiotów w Programie Ramowym Horyzont Europa.

Oferta KPK obejmuje bezpłatny dostęp do następujących usług:

- informacyjnych: prowadzenie tematycznego serwisu internetowego, organizacja dni informacyjnych, seminariów i konferencji, przygotowywanie analiz statystycznych, publikacji oraz biuletynów.
- konsultacyjnych i doradczych:
 - o indywidualne wsparcie na etapie przygotowania wniosków projektowych, dotyczące budowy konsorcjów, koordynacji oraz rozliczeń formalno-finansowych projektów.
 - o pomoc przy rozwiązywaniu problemów prawnych, dotyczących własności intelektualnej, pozyskania kredytów i uczestnictwa w dedykowanych programach rozwoju technologii bazujących na partnerstwie publiczno-prywatnym.
- szkoleniowych, w tym m.in.: przygotowanie aplikacji do programów, zarządzanie projektem, podpisywanie umów grantowych, poprawa umiejętności poszukiwania partnerów, komercjalizacja wyników badań naukowych.

Eksperti KPK są mianowani przez Komisję Europejską jako National Contact Points dla wybranych obszarów programu Horyzont Europa. Pełnią oni funkcję oficjalnych doradców Komisji Europejskiej, posiadają dostęp do najbardziej aktualnych informacji dotyczących programu i uczestniczą w kształtowaniu jego założeń i zasad.

⁸ <https://www.kpk.gov.pl/o-nas>, dostęp z dnia 14.04.2025 r.

Wsparcie finansowe:

- Granty na Eurogranty

W 2017 r. PARP wprowadziła do swojej oferty program, umożliwiający firmom uzyskanie krajowego dofinansowania na pokrycie kosztów przygotowania wniosków do konkursów Komisji Europejskiej. Program jest skierowany m.in. do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski. W jego ramach można otrzymać do 110 852 zł grantu⁹, pokrywającego do 100% kosztów kwalifikowanych, bez konieczności wniesienia wkładu własnego¹⁰. Wsparcie, które można uzyskać przeznaczone jest na działania związane z przygotowaniem i złożeniem wniosku do wybranego programu UE, w tym m.in.:

- poszukiwanie partnerów krajowych i zagranicznych, w tym organizację spotkań związanych z przygotowaniem do aplikowania do programu Granty na Eurogranty lub danego programu europejskiego,
- przygotowanie i tłumaczenie dokumentacji aplikacyjnej,
- korektę i prezentację wniosku przed komisją oceniającą,
- opracowanie niezbędnych analiz specjalistycznych.

⁹ Maksymalna wysokość wsparcia w programie Granty na Eurogranty: Samodzielnie aplikujący – 110 852 zł, Koordynator konsorcjum/ lider work package - 94 110,00 zł, Członek konsorcjum/partner - 83 916,00 zł. Rozliczenie grantu odbywa się w formie ryczałtu (Źródło: [Przewodnik Kwalifikowalności Wydatków 02.25 FENG](#), dostęp z dnia 18.09.2025 r.)

¹⁰ Program skierowany jest również do organizacji badawczych: dla tego typu odbiorców obowiązują inne wysokości wsparcia ([Przewodnik Kwalifikowalności Wydatków 02.25 FENG](#), dostęp z dnia 22.09.2025)

1.3. Korzyści dla firm i gospodarki wynikające z uczestnictwa w programie Horyzont Europa

Horyzont Europa to ogromna inwestycja w europejskie badania i innowacje, z budżetem wynoszącym około 93,5 miliarda euro na siedem lat (2021–2027)¹¹. Tak duża pula środków stwarza możliwości często przewyższające te dostępne w krajowych programach funduszy strukturalnych. Horyzont Europa wspiera większe i bardziej ambitne projekty o potencjalnie większym wpływie rynkowym. Zmieniona w stosunku do Programu Horyzont 2020 strategia Programu Horyzont Europa zakłada wsparcie mniejszej liczby, ale bardziej innowacyjnych MSP, oferując im większy kapitał na rozwój¹². Jeden z instrumentów - EIC Accelerator (skierowany do MSP, w tym typu start-up i spin-out) ma na celu wspieranie przełomowych pomysłów z potencjałem kształtowania nowych rynków w Europie i na świecie i równocześnie zapewnia dostęp do największego europejskiego funduszu kapitałowego wykorzystywanego w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstw (maksymalnie można uzyskać nawet 17,5 mln euro w finansowaniu mieszanym – grant: 2,5 mln euro i 15 mln euro w komponencie inwestycyjnym)¹³.

W większości konkursów programu Horyzont Europa dominującą formą uczestnictwa są międzynarodowe konsorcja. Obowiązek współpracy międzynarodowej wyraźnie odróżnia ten program od wielu inicjatyw krajowych, które skupiają się przede wszystkim na finansowaniu działań realizowanych w Polsce. Stwarza on w związku z tym cenne możliwości: dostęp do wiedzy i infrastruktury, które nie są dostępne w kraju, rozwijanie międzynarodowej sieci kontaktów i partnerstw, budowanie relacji z potencjalnymi klientami i dostawcami na innych rynkach czy zdobywanie doświadczeń i perspektyw wynikających z odmiennych podejść i praktyk¹⁴. Dzięki temu firmy mogą rozwijać innowacyjne produkty i technologie, które są trudne do finansowania wyłącznie z funduszy strukturalnych.

¹¹ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en, dostęp z dnia 23.04.2025

¹² „SME participation in Horizon Europe. Key figures (and key issues) in the first three years. Monitoring and evaluation report”, European Commission Directorate-General for Research and Innovation, July 2024, s. 45-46.

¹³ EIC Accelerator w Horyzoncie Europa, dostęp z dnia 24.04.2025

¹⁴ <https://enspire.science/the-benefits-of-securing-eu-horizon-europe-funds-for-companies/>, dostęp z dnia 23.04.2025

1.4. Ocena uczestnictwa podmiotów polskich w programie Horyzont Europa

Wskaźnik sukcesu polskich wnioskodawców w programie Horyzont Europa w 2024 roku wyniósł 18,1%¹⁵, co oznacza wzrost o 8 p.p. względem roku 2023. Choć jest to wyraźna poprawa, wynik ten pozostaje poniżej średniej dla UE-27 (20,3%). Najwyższe wskaźniki osiągają Holandia, Francja i Belgia (23–24%).

W latach 2021–2024 polskie podmioty uczestniczyły w 1 821 projektach grantowych, co odpowiada 2,1% wszystkich projektów¹⁶. Dla porównania Niemcy, Hiszpania, Włochy i Francja osiągnęły udziały rzędu 11–13%. Wartość środków pozyskanych przez polskie podmioty wyniosła 670 mln euro (1,5% całości inwestycji HE)¹⁷. Dla kontrastu: Niemcy – 15,8%, Hiszpania – 10,6%, Francja – 11,3%. Również w relacji do nakładów na B+R (GERD) widać różnice – Polska: 6 308 euro na każdy milion euro GERD, UE-27 średnio: 10 707 euro.

1.4.1. Uczestnictwo małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Horyzont Europa

W latach 2021–2024 w Horyzoncie Europa uczestniczyło 1 155 polskich MSP, które pozyskały łącznie ponad 101 mln euro. Dla porównania, niemieckie MSP zdobyły 802 mln euro, francuskie – 902 mln euro, a hiszpańskie – 829 mln euro¹⁸.

Do lipca 2025 roku polskie MSP uczestniczyły w 354 projektach, pełniąc rolę koordynatora w 37 z nich. Ogółem polskie podmioty brały udział w 1 425 projektach i pozyskały wsparcie ponad 705 mln euro¹⁹. Wsparcie koncentruje się jednak w wąskiej grupie beneficjentów: 11 MSP odpowiada za ok. 1/3 projektów, a 4 przedsiębiorstwa pozyskały ok. 1/3 środków przeznaczonych dla MSP. W Hiszpanii podobny udział rozkłada się na blisko 80 firm, co świadczy o szerszym rozproszeniu kompetencji.

¹⁵ Interim Evaluation of the Horizon Europe Framework Programme for Research and Innovation (2021 - 2024); 2025; Table 57: Horizon Europe applications by country

¹⁶ Ibidem; Table 64: Participation in Horizon Europe by country

¹⁷ Ibidem; Table 65: Participation in Horizon Europe by country and organisation type

¹⁸ SME participation in Horizon Europe Key figures (and key issues) in the first three years R&I Monitoring flash Roberto Volpe (RTD G2); 2024; Appendix A: participation table by country

¹⁹ <https://dashboard.tech.ec.europa.eu/>; dostęp na dzień 22.09.2025

1.4.2. Trendy i dynamika Horyzont Europa względem Horyzontu 2020

Porównanie wyników między Horyzontem 2020 a Horyzontem Europa pokazuje, że udział europejskich MSP ogółem w projektach spadł z 17,26% do 11,67%. Jednocześnie poprawił się wskaźnik sukcesu polskich MSP – z 8% w H2020 do 18,1% w HE. Firmy skuteczniej aplikują, ale ich rola w strukturze programu jest relatywnie mniejsza²⁰.

1.5. Bariery i wyzwania w aplikowaniu do programu Horyzont Europa

Wyzwania, z jakimi mierzą się firmy z sektora MSP w procesie skutecznego aplikowania do programu Horyzont Europa, zostały zidentyfikowane w trakcie projektowania pilotażowego programu wsparcia przedsiębiorstw w ramach inno_LAB. Analiza oparta była na badaniu typu *desk research* oraz 13 indywidualnych wywiadach pogłębionych przeprowadzonych z firmami, ekspertami i przedstawicielami KPK Horyzont Europa w Polsce w okresie kwiecień–czerwiec 2025 r.

- Konieczność konkurowania w ubieganiu się o środki z HE z firmami z całej Europy

Ubieganie się o finansowanie w ramach programu Horyzont Europa wiąże się z silną rywalizacją na poziomie europejskim. W krajach, które osiągają dobre wyniki w programie Horyzont Europa, istotną rolę odgrywają sprawnie funkcjonujące mechanizmy transferu wiedzy między nauką a biznesem — w Polsce ten obszar wciąż ma potencjał do dalszego rozwoju. Kluczowym wyzwaniem dla firm i podmiotów wsparcia w systemie, w kontekście konkurowania na poziomie europejskim, jest umiejętność identyfikacji i rozwijania technologii o potencjale przełomowym. Wskazywaną w wywiadach przez ekspertów barierą polskich firm jest również niedostateczny poziom dojrzałości technologicznej rozwiązań w projektach, który jest szczególnie istotny w programie EIC Accelerator (oczekiwany poziom TRL 5–6).

- Złożoność procedur

Proces ubiegania się o dofinansowanie w programie Horyzont Europa jest skomplikowany i wymaga dużego nakładu czasu oraz zasobów. Wiele osób zaangażowanych w składanie wniosków ocenia, że w porównaniu do wcześniejszego programu Horyzont 2020 proces stał się jeszcze bardziej wymagający. Wskazuje się na znaczne koszty administracyjne, które mogą pochłaniać istotną część budżetu projektu, co jest szczególnie trudne do udźwignięcia dla mniejszych podmiotów. Małe i średnie przedsiębiorstwa często nie dysponują wystarczającą wiedzą ekspercką w zakresie przygotowywania wniosków, co sprawia, że muszą polegać na zewnętrznych firmach doradczych. Choć takie wsparcie może zwiększyć szanse na otrzymanie finansowania, generuje dodatkowe koszty i wydłuża cały

²⁰ <https://www.kpk.gov.pl/polskie-instytucje-w-pr-horyzont-europa-po-593-konkursach>, dostęp z dnia 22.09.2025

proces²¹. Z przeprowadzonych wywiadów wynika ponadto, iż na rynku brakuje ekspertów, którzy mają doświadczenie w skutecznym aplikowaniu o środki Horyzontu Europa.

- Bariera informacyjno-komunikacyjna

Wśród MSP, które nie otrzymały finansowania, najczęściej wskazywaną przeszkodą jest nieznanostwo dostępnych instrumentów i możliwości wsparcia²². Co więcej widoczność programów europejskich, takich jak Horyzont Europa, jest wciąż niewystarczająca. Problem ten jest szczególnie widoczny w przypadku MSP, które nie mają doświadczenia w aplikowaniu o środki, a także nie wiedzą, gdzie szukać informacji o dostępnych programach i narzędziach wsparcia. Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że informacje o programach są rozproszone (strony internetowe KPK, portal KE, narzędzia do szukania partnerów), trudne językowo, niedostosowane do poziomu wiedzy firm. KPK być może nie do końca trafia do wszystkich potencjalnych firm, choć pomoc ekspertów już na etapie aplikowania oceniana jest przez badane firmy bardzo dobrze.

- Bariera językowa

Język angielski używany w dokumentacji aplikacyjnej i komunikacji z instytucjami unijnymi stanowi istotne utrudnienie, szczególnie dla firm nieposiadających doświadczenia międzynarodowego²³. Wyzwanie z przygotowaniem dokumentacji aplikacyjnej w języku angielskim potwierdzają respondenci w przeprowadzonych wywiadach.

- Konkurencyjność krajowych programów wsparcia i zarządzanych centralnie przez Komisję Europejską

Jedną z barier ograniczających udział polskich MSP w programach zarządzanych centralnie przez Komisję Europejską jest brak odpowiedniej synergii między tymi programami a krajowymi instrumentami wsparcia. W Polsce dostępnych jest wiele programów finansowanych z funduszy strukturalnych, które oferują relatywnie łatwiejszy dostęp do finansowania – zarówno pod względem wymogów formalnych, jak i poziomu finansowania²⁴. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że

²¹ Komisja Europejska: Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji; Evaluation study on excellent science in the European framework programmes for research and innovation – Final report phase 2 – Supporting the interim evaluation of *Horizon Europe* [Badanie oceniające europejskie programy ramowe w zakresie badań naukowych i innowacji na rzecz innowacyjnej Europy – sprawozdanie końcowe faza 2 – badanie uzupełniające na potrzeby oceny śródkresowej programu „Horyzont Europa”]; Urząd Publikacji Unii Europejskiej; 2024 r.; s. 47–48

²² EPRS | European Parliamentary Research Service; STUDY Panel for the Future of Science and Technology; Horizon Europe support for the European Green Deal; 2024

²³ EPRS | European Parliamentary Research Service; STUDY Panel for the Future of Science and Technology; The Horizon Europe Programme: A strategic assessment of selected items; 2024

²⁴ NCBiR; Horyzont 2020 - Podsumowanie uczestnictwa Polski w Programie Ramowym HORYZONT 2020; 2022
https://www.kpk.gov.pl/wp-content/uploads/2022/04/NCBR_H2020_online_16032022.pdf, dostęp z dnia 24.04.2025

firmy doradcze są bardziej skłonne do wspierania w aplikowaniu do programów krajowych ze względu na większe prawdopodobieństwo sukcesu.

- Problem z nawiązywaniem/ koordynacją partnerstw międzynarodowych

Wskazywaną w wywiadach przeszkodą w ubieganiu się o wsparcie w HE jest też brak doświadczenia polskich firm we współpracy międzynarodowej. Konieczność formowania partnerstw międzynarodowych w większości konkursów powoduje, że firmy bez doświadczenia w projektach UE nie podejmują prób aplikacji.

- Zniechęcenie firm i frustracja

Respondenci wskazywali w wywiadach, iż niska skuteczność w pozyskiwaniu grantów zniechęca szczególnie mniej doświadczonych wnioskodawców. Mają oni poczucie, że system preferuje „seryjnych beneficjentów” oraz tych, którzy znają z praktyki mechanizmy aplikowania i uczestnictwa. Nowi uczestnicy mają trudność z „wejściem”: potrzebują bezpiecznego pierwszego doświadczenia.

1.6. Przesłanki do podjęcia interwencji

Z powyższych danych wynika, że choć polskie uczestnictwo w programie Horyzont Europa systematycznie się zwiększa, to nadal jesteśmy daleko za liderami zarówno pod względem liczby projektów, jak i wartości pozyskanego finansowania. Co więcej, środki koncentrują się w wąskiej grupie firm, podczas gdy szerokie grono potencjalnych beneficjentów napotyka na liczne bariery: wysoką konkurencję na poziomie europejskim, złożoność procedur aplikacyjnych, bariery językowe, brak doświadczenia w budowaniu partnerstw międzynarodowych czy niską widoczność programu wśród MSP.

W efekcie Polska nie wykorzystuje w pełni potencjału, jaki daje uczestnictwo w Horyzoncie Europa. Dlatego istnieje silna przesłanka do podjęcia działań systemowych, które pozwolą zwiększyć udział polskich MSP w programie – m.in. poprzez rozwój kompetencji aplikacyjnych, wsparcie w tworzeniu konsorcjów, lepsze powiązanie krajowych instrumentów z programami UE oraz ułatwienie pierwszego udziału wnioskodawców w projektach. Biorąc pod uwagę fakt, że polskie regiony stają się coraz zamożniejsze, a finansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego będzie stopniowo maleć, rośnie znaczenie Programów Ramowych UE jako kluczowego źródła wsparcia dla badań i innowacji.

2. Cel pilotażu

Pilotaż ma na celu wsparcie przedsiębiorców w zwiększaniu szans polskich MSP rozwijających przełomowe technologie na pozyskanie środków z programu Horyzont Europa, poprzez ograniczanie barier w aplikowaniu, zmniejszanie obaw MSP przed aplikowaniem do programu oraz zwiększenie liczby aplikacji wysokiej jakości.

Celem wewnętrznym pilotażu jest przede wszystkim przetestowanie nowej formuły wsparcia dla przedsiębiorstw, opartej nie na klasycznym finansowaniu grantowym, lecz na indywidualnie dopasowanym wsparciu doradczym. Takie podejście może okazać się skuteczniejsze od szerokiego wsparcia ilościowego.

3. Odbiorcy programu

Program skierowany jest do firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które:

- rozwijają technologie o charakterze przełomowym²⁵
- osiągnęły poziom gotowości technologicznej (TRL) co najmniej 4,
- planują realizować projekty samodzielnie lub w konsorcjum (w przypadku konkursów konsorcjalnych wsparciem będą mogły zostać objęte zarówno firmy występujące w roli liderów, jak i partnerów),
- nie pozyskały dotychczas dofinansowania w danym programie Horyzont Europa (program zakłada możliwość aplikowania firm, które pozyskały grant z jednego programu HE, a chcą złożyć wnioski do innego),
- wykazują gotowość do zaangażowania i nauki oraz potrzebują wsparcia w rozwoju kompetencji aplikacyjnych, nie tylko gotowych rozwiązań.

4. Oczekiwana zmiana

Poprzez projektowany instrument dążymy do wprowadzenia zmiany na dwóch poziomach: mikro (firmy) oraz makro. Poniżej prezentujemy tabelę z oczekiwaną zmianą w systemie:

²⁵ W programie Horyzont Europa finansowanie pozyskać mogą projekty o bardzo wysokim poziomie innowacyjności. W przypadku EIC Accelerator przełomowość jest opisana wprost w kryterium *Doskonałość (Excellence)* jako: „Nowatorskość i przełomowy charakter innowacji: Czy proponowana innowacja jest wysoce nowatorska, stanowi przełom technologiczny (deep tech) w porównaniu z istniejącymi rozwiązaniami?”. W przypadku projektów klastrowych filaru 2 kryterium *Doskonałość (Excellence)* jest oceniana m.in. poprzez zapisy o „jasności i trafności celów projektu oraz stopniu, w jakim proponowane działania są ambitne i wykraczają poza obecny stan wiedzy” oraz „wiarygodności ścieżek prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów i wpływów określonych w programie prac”.

Tabela 2. Oczekiwana zmiana na poziomie gospodarki oraz organizacji

JAK JEST	POŻĄDANA ZMIANA
POZIOM GOSPODARKI	POZIOM GOSPODARKI
Widoczne są znaczące różnice między wysokością środków z programów horyzontalnych przeznaczonych dla polskich przedsiębiorstw, a firm z innych krajów UE ²⁶ .	- Większy niż obecnie odsetek środków z programów horyzontalnych wykorzystany przez polskie przedsiębiorstwa, - Większy niż obecnie udział nowych przedsiębiorstw z potencjałem wśród aplikujących o środki z programów horyzontalnych.
Widoczny jest relatywnie niski odsetek polskich aplikacji ocenianych jako wysokiej jakości oraz niższy niż średnia unijna wskaźnik sukcesu w programie Horyzont Europa ²⁷ .	- Wyższy niż obecnie odsetek polskich aplikacji przekraczających próg jakościowy w ocenie merytorycznej programu Horyzont Europa. - Wzrost wskaźnika sukcesu polskich wniosków do poziomu zbliżonego do średniej unijnej w programie Horyzont Europa.
POZIOM FIRMY	POZIOM FIRMY
Przedsiębiorcy napotykają na trudność w zdobyciu potrzebnej wiedzy o programie Horyzont Europa z uwagi na rozproszony system informacji.	Przedsiębiorcy mają łatwy dostęp do rzetelnej informacji o programach Horyzontu Europa.
Przedsiębiorcy mają trudność w prezentowaniu swoich projektów.	Przedsiębiorcy potrafią mówić o swoich rozwiązaniach w sposób prosty i klarowny.
Przedsiębiorcy w tworzeniu treści aplikacji do Horyzont Europa mają trudności z uzasadnieniem wpływu i kwantyfikacją wpływu projektu na otoczenie.	Przedsiębiorcy potrafią uzasadnić potencjalny długoterminowy wpływ realizowanego projektu na gospodarkę, środowisko i społeczeństwo. Jednocześnie są świadomi kluczowych ryzyk

²⁶ Wartość środków pozyskanych przez polskie podmioty wyniosła 670 mln euro (1,5% całości inwestycji HE) . Dla kontrastu: Niemcy – 15,8%, Hiszpania – 10,6%, Francja – 11,3%.

Źródło: Interim Evaluation of the Horizon Europe Framework Programme for Research and Innovation (2021 - 2024); 2025; Table 65: Horizon Europe applications by country

²⁷ W Polsce odsetek aplikacji ocenionych jako wysokiej jakości wynosi 60,5%, a więc jest niższy od średniej unijnej (67,6%). Źródło: Interim Evaluation of the Horizon Europe Framework Programme for Research and Innovation (2021 - 2024); 2025

	technologicznych, rynkowych, finansowych i regulacyjnych związanych z realizacją projektu oraz potrafią zaplanować działania minimalizujące te ryzyka.
Przedsiębiorcy uważają, że aplikowanie do programu Horyzont Europa jest ryzykowne, koszt wejścia jest zbyt duży przy niskim <i>success rate</i> .	Przedsiębiorcy chętniej aplikują do programu Horyzont Europa, bo mają dostęp do fachowej pomocy w pisaniu wniosków do HE.
Przedsiębiorcy uważają aplikowanie o środki programu Horyzontu Europa za skomplikowane.	Przedsiębiorcy nie postrzegają aplikowania o środki programu Horyzont Europa jako trudne.

Źródło: opracowanie własne.

5. Opis programu wsparcia

Pilotaż programu będzie trwać 1,5 roku. Wsparciem zostanie objętych około 100 firm. Założeniem jest aby korzystać z niego równocześnie mogło około 30-35 przedsiębiorstw.

Zaprojektowany program będzie realizowany w następujących, zobrazowanych na schemacie etapach:

Rysunek 2. Schemat programu



Źródło: Opracowanie własne.

ETAP I: Scouting firm z potencjałem technologicznym

Firmy z wystarczającym potencjałem do aplikowania do programów Horyzontu Europa będą wyszukiwane przez dedykowanego eksperta – scouta m.in. poprzez:

- specjalistyczne bazy danych,
- relacje z instytucjami wspierającymi rozwój innowacyjnych firm, tj. akceleratorami, boosterami, uczelniami, parkami technologicznymi, centrami transferu technologii i innymi instytucjami otoczenia biznesu,
- uczestnictwo w wydarzeniach branżowych i innych, ważnych dla rozwoju ekosystemu innowacji w Polsce i aktywną rekrutację w czasie ich trwania.

Otwarty będzie również proces zgłaszania zainteresowania programem poprzez proste, intuicyjne narzędzie online.

ETAP II: Warsztaty “Tacy jak my”

Procesowi scoutingu towarzyszyć będzie cykl interaktywnych warsztatów dla zainteresowanych aplikowaniem do HE firm. Wśród gości warsztatów znajdą się też MSP z różnych krajów i branż, które aplikowały już do Horyzontu Europa i pozyskały finansowanie. Spotkania te służyć mają nie tylko przekazaniu wiedzy i inspiracji, ale też budowaniu relacji i realnemu wsparciu w przygotowaniu własnych wniosków do HE. Główną ideą tej części jest nauka nie od instytucji, lecz od firm, które zakończyły proces aplikowania do HE z sukcesem, będą mogły podzielić się swoim doświadczeniem i przełamać obawę przed aplikowaniem do HE, którą zdiagnozowano w badaniach. Jeden z elementów tych wydarzeń obejmować będzie przekazanie podstawowej wiedzy o tworzeniu konsorcjów, podmiotach, które mogą udzielić wsparcia w tym obszarze oraz w wyborze konkursu spośród dostępnych w Programie Horyzont Europa.

Przykładowa koncepcja warsztatu:

Każde spotkanie obejmuje cztery stoliki robocze, przy których zasiada pięciu uczestników oraz przedstawiciel firmy posiadającej doświadczenie w realizacji projektów w ramach programu Horyzont Europa. W małych grupach uczestnicy mają szansę wymienić się doświadczeniami, analizować problemy.

W ramach spotkania następuje:

- przekazanie podstawowej wiedzy o Horyzoncie Europa;
- dzielenie się praktycznymi wskazówkami i poradami dotyczącymi aplikowania;
- wspólna praca nad jednym z kluczowych elementów wniosku (np. pitch, analiza wpływu, opis innowacyjności);

- ćwiczenia z prezentowania pomysłu (pitchingu);
- dzielenie się kontaktami i budowanie sieci;
- indywidualna konsultacja z osobą z firmy, która osiągnęła sukcesem w aplikowaniu do HE.

Pierwsze kroki wdrożeniowe:

- budowa formularza zgłoszeniowego na stronach internetowych PARP;
- rekrutacja obu grup firm: tych, które osiągnęły sukces w aplikowaniu do Horyzontu Europa oraz zainteresowanych udziałem;
- identyfikacja obszarów potrzeb (branża, poziom doświadczenia, zainteresowania konkursami HE);
- segmentacja tematyczna i branżowa, aby grupy były dopasowane i mogły się realnie od siebie uczyć;
- promocja wydarzenia – komunikacja w ekosystemie innowacji, poprzez KPK, PARP, klastry, izby gospodarcze itp.

ETAP III: Oficjalny nabór do programu

Program będzie wspierał MSP, które zamierzają składać wniosek do programu EIC Accelerator lub w ramach konkursów konsorcyjnych filaru II Horyzont Europa. Nabór będzie miał charakter ciągły.

Firmy aplikujące do programu będą składać uproszczony (maksymalnie 5 str.) wniosek, prezentując główne założenia swojego projektu B+R dot. przełomowej technologii, na rozwój którego chcą pozyskać finansowanie w ramach programu Horyzont Europa. W procesie aplikacji niezbędne będzie wskazanie przez nie konkretnego konkursu i wybranego programu HE, w którym chcą wziąć udział.

Kryteria naboru do programu odzwierciedlać będą wymagania specyficzne dla konkursów Horyzontu Europa oraz przedmiotu działalności PARP. Minimalny czas od przystąpienia firmy do programu do terminu składania wniosków w wybranym konkursie HE to 4-5 miesięcy.

W przypadku aplikowania do programu EIC Accelerator wspierane projekty z obszaru deep tech²⁸ powinny charakteryzować się minimalnie 6 poziomem gotowości technologicznej (TRL 6 - demonstracja prototypu technologii w warunkach zbliżonych do rzeczywistych), a w projektach konsorcyjnych (Filar II Horyzontu Europa), minimum 4 (TRL 4 - walidacja komponentu/systemu w warunkach laboratoryjnych) oraz gotowością do współpracy międzynarodowej. W przypadku obu

²⁸ deep tech w EIC Accelerator: „technologia oparta na najnowszych osiągnięciach i odkryciach naukowych, charakteryzująca się koniecznością nieustannego pozostawania na czele postępu technologicznego poprzez stałą interakcję z nowymi ideami i wynikami badań laboratoryjnych. Innowacje typu deep tech rozumiane są jako te, które mają potencjał dostarczania przełomowych rozwiązań, zakorzenionych w najnowszej nauce, technologii i inżynierii — w tym innowacje łączące postępy w sferze fizycznej, biologicznej i cyfrowej. (źródło: https://eic.ec.europa.eu/document/download/5e1eb75f-e437-477f-9ee9-ef54ff6387fd_en?filename=EIC+Work+Programme+2025.pdf , dostęp z dnia 18.09.2025).

ścieżek aplikowania, zarówno indywidualnej, jak i konsorcjalnej, wnioskodawca powinien posiadać odpowiednie zasoby ludzkie do pracy nad aplikacją do konkursu HE.

ETAP IV: Doradztwo

Usługi dostępne w programie:

Wyróżnikiem programu jest wsparcie indywidualnie dopasowane do potrzeb beneficjentów. Firma może skorzystać z następujących usług:

- doradztwo w zakresie napisania wniosku do danego programu HE (recenzowanie, wskazywanie elementów wymagających dopracowania - formuła nie obejmuje pisania wniosku za przedsiębiorcę - warunek rozwoju kompetencji w firmie, by mogła samodzielnie aplikować w przyszłości);
- doradztwo w obszarze własności intelektualnej, np. pozyskanie potwierdzenia "freedom to operate";
- wsparcie w obszarze definiowania wpływu projektu i opisu strategii komercjalizacji i skalowania projektu B+R;
- planowanie budżetu i modelowanie finansowe;
- trening sesji pitchingowych (przygotowanie do prezentacji projektu przed komisją jest częścią oceny w programie EIC Accelerator);
- doradztwo po uzyskaniu negatywnej informacji zwrotnej z oceny wniosku przez KE na temat możliwych ścieżek finansowania projektu.

Dodatkowo firma będzie mogła skorzystać ze wsparcia merytorycznego i graficznego w przygotowaniu prezentacji na potrzeby oceny w programie Horyzont Europa.

Wysokość wsparcia w postaci usług doradczych dla jednego beneficjenta oszacowana została na 50 000 PLN.

ETAP V: Złożenie wniosku do HE

Warunkiem niezbędnym do rozliczenia udziału w programie jest złożenie wniosku do konkursu Programu Horyzont Europa, do którego firma przygotowywała się w ramach pilotażu²⁹.

²⁹ Wyjątek stanowić będą określone sytuacje losowe, czynniki zewnętrzne – element do dopracowania na etapie opracowania dokumentacji konkursowej.

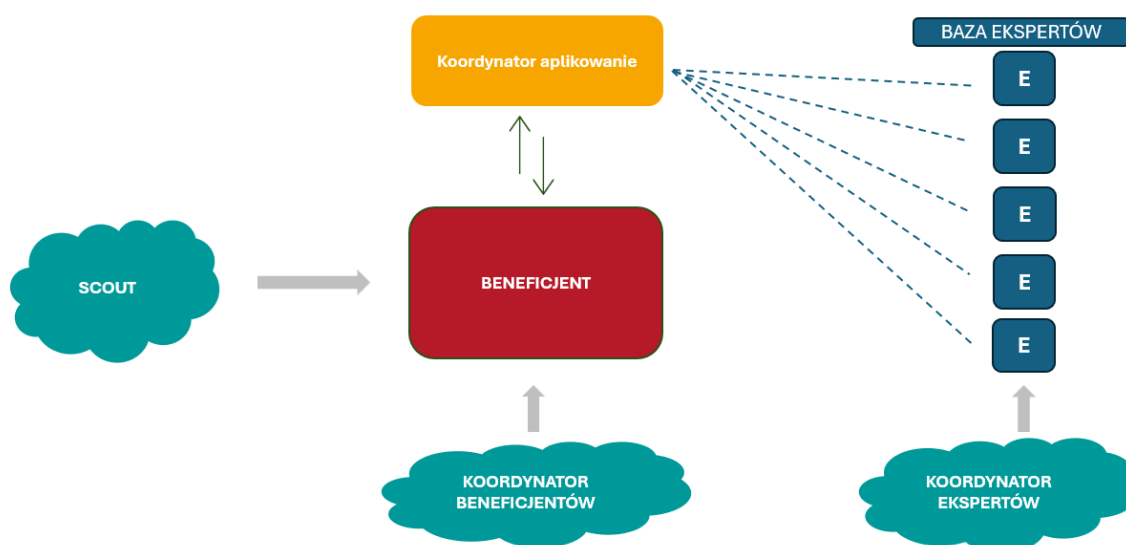
6. Wdrożenie programu

Program zostanie wdrożony w PARP przez międzydepartamentalny zespół, z udziałem zewnętrznych ekspertów wybranych w procedurze PZP.

Role w programie

Najważniejsze role w programie odzwierciedla poniższy schemat:

Rysunek 2. Schemat ról w programie



Źródło: Opracowanie własne.

Do wdrożenia programu niezbędne jest zapewnienie odpowiednich ekspertek/ekspertów świadczących usługi i osób do skoordynowania poszczególnych procesów: koordynatora aplikowania, koordynatora beneficjentów i koordynatora ekspertów, tak aby spełnić stawiane przed pilotażem cele, w tym zwiększenie liczby wysokiej jakości aplikacji do programu Horyzont Europa.

Koordynator procesu aplikowania

Do jego zadań należeć będzie:

- koordynowanie i monitorowanie procesu pracy z firmą w ramach programu, w oparciu o opracowany wspólnie z beneficjentem indywidualny plan działania w procesie aplikowania;
- dobór ekspertów tematycznych do potrzeb danej firmy (na podstawie badania zapotrzebowania);
- współpraca z Krajowym Punktem Kontaktowym HE;
- przygotowanie we współpracy z ekspertami propozycji dalszych kroków po ewentualnej porażce beneficjenta w pozyskaniu dofinansowania z HE.

Wymagane kwalifikacje do pełnienia tej roli:

- doświadczenie w zarządzaniu projektami;
- znajomość programów Horyzont Europa lub zdolność szybkiego wdrożenia się w ich procedury;
- umiejętności menedżerskie i organizacyjne;
- bardzo dobra znajomość języka angielskiego;
- umiejętność doboru ekspertów i oceny jakości ich pracy.

Eksperci tematyczni

Do ich zadań należeć będzie:

- dostarczanie specjalistycznej wiedzy w określonej dziedzinie (m.in. w zakresie przygotowania wniosku do programu Horyzont Europa, prawa, prawa własności intelektualnej, modelowania finansowego, strategii komercjalizacji i skalowania projektu B+R);
- świadczenie usług doradczych na rzecz firmy.

Wymagane kwalifikacje do pełnienia tej roli:

- udokumentowane doświadczenie w danej dziedzinie (np. prawo, biznes, finansowanie, własność intelektualna);
- bardzo dobra znajomość języka angielskiego;
- dla doradcy w zakresie pisania aplikacji: udokumentowane doświadczenie w skutecznym aplikowaniu do programu HE (świadczenie usługi doradztwa w pisaniu wniosków do danego typu programu HE: dla minimum dwóch projektów, w tym minimum jednego na realizację którego pozyskano finansowanie z Horyzontu Europa³⁰), wiedza z obszaru, którego dotyczy dana grupa projektów.

Koordynator ekspertów

Do jego zadań należeć będzie:

- rekrutacja ekspertów;
- kontraktacja ekspertów;
- zarządzanie ich grafikami;
- zarządzanie umowami;
- rozliczenie pracy ekspertów.

Koordynator beneficjentów

Do jego zadań należeć będzie:

³⁰ Formuła prezentowania doświadczenia powinna pozwolić na możliwość skontaktowania się z właścicielem wniosku i potwierdzenia wykonania usługi.

- kontraktacja beneficjentów;
- przydział beneficjentów do koordynatorów aplikowania;
- weryfikacja potwierdzeń złożenia wniosków do HE przez beneficjentów;
- monitorowanie poziomu pomocy de minimis;
- rozliczenie pomocy de minimis.

7. Zidentyfikowane ryzyka w projekcie

W toku prac projektowych zidentyfikowano potencjalne ryzyka, które mogą wystąpić na różnych etapach realizacji pilotażu. Poniższa lista stanowi podsumowanie tych zagrożeń i obszarów wymagających szczególnej uwagi w procesie wdrażania programu.

Tabela 3. Zidentyfikowane ryzyka w projekcie w podziale na etap programu

ETAP	RYZYKA
SCOUTING	Niepełna baza danych - istnieje ryzyko, że dostępne bazy danych nie obejmują wszystkich firm z odpowiednim potencjałem technologicznym, co może prowadzić do pominięcia wartościowych kandydatów. Może to ograniczyć skuteczność procesu scoutingu i zmniejszyć szanse na identyfikację innowacyjnych firm i projektów kwalifikujących się do programu. Środek zaradczy: ryzyko to zostanie zminimalizowane poprzez projekt realizowany we współpracy z Bankiem Światowym, w ramach którego prowadzone będą systematyczne prace nad weryfikacją, uzupełnianiem i porównywaniem dostępnych baz danych.
WARSZTATY „TACY JAK MY”	Trudność w pozyskaniu firm z doświadczeniem w Horyzoncie Europa - istnieje ryzyko, że liczba firm chętnych do podzielenia się swoimi doświadczeniami będzie ograniczona, co może utrudnić zapewnienie wartościowych przykładów i inspiracji podczas warsztatów. Środek zaradczy: ryzyko to będzie ograniczane poprzez organizację spotkań branżowych i działań networkingowych, które ułatwią identyfikację i zaangażowanie firm z doświadczeniem w programie Horyzont Europa.

OFICJALNY NABÓR i KONTRAKTACJA	- Niewystarczająca liczba firm spełniająca kryteria programu i konkursów Horyzontu Europa. Środek zaradczy: ze względu na charakter ryzyka brak jest możliwości jego pełnego wyeliminowania; możliwe jest jedynie jego łagodzenie poprzez działania informacyjne i promocyjne, które mogą zwiększać zainteresowanie programem wśród szerszej grupy przedsiębiorstw. - Zapewnienie ekspertów oceniających wnioski – wyzwanie związane z zapewnieniem oceniających zdolnych do rzetelnej oceny adekwatności projektu do danego konkursu, przełomowości technologii, zgodności z kryteriami naboru (np. TRL). Środek zaradczy: sposób wyboru ekspertów oceniających wnioski oraz mechanizmy zapewnienia jakości ich pracy będą przedmiotem dalszych prac projektowych.
DORADZTWO	- Niechęć do udziału w programie - firmy mogą rezygnować ze wsparcia ze względu na obciążenie spowodowane większym zaangażowaniem wymaganym od firmy w porównaniu do standardowych usług doradczych/konsultingowych na rynku. Środek zaradczy: w komunikacji podkreślany będzie walor edukacyjny programu oraz fakt, że celem pilotażu jest rozwój kompetencji przedsiębiorstw, a nie jedynie doradztwo. - Niewłaściwa jakość usług ekspertów - istnieje ryzyko niezadowolenia firm z jakości wsparcia. Środek zaradczy: wymagania wobec ekspertów zostały opracowane w konsultacji z ekspertami, przedstawicielami KPK oraz przedsiębiorcami. Szczegółowe kryteria i standardy zostaną doprecyzowane na dalszych etapach procesu. - Rekrutacja i dopasowanie ekspertów o wysokich kompetencjach i różnych obszarów - wyzwanie polega na zapewnieniu w odpowiednim czasie ekspertów o różnych profilach, tak aby w puli zawsze byli dostępni specjaliści odpowiadający tematyce konkursów, do których będą aplikować firmy (np. EIC Accelerator, projekty klastrowe o różnorodnej tematyce). Od jakości i

	właściwego doboru ekspertów zależy poziom usług oraz powodzenie programu. Zarządzanie pulą ekspertów - konieczność elastycznego dostosowania dostępnych specjalistów do bieżących potrzeb i pojawiających się konkursów, co wiąże się z ryzykiem braku ekspertów z odpowiedniej dziedziny w odpowiednim czasie. Środek zaradczy: sposób wyboru ekspertów oraz mechanizmy ich dopasowania do potrzeb firm będą przedmiotem dalszych prac projektowych.
ZŁOŻONY WNIOSEK DO HE	Brak złożenia wniosku do Horyzontu Europa – istnieje ryzyko, że mimo otrzymanego wsparcia firma nie zdecyduje się lub nie zdąży złożyć wniosku. Może to spowodować, że główny rezultat programu (aplikacja do HE) nie zostanie osiągnięty. Środek zaradczy: w umowach z firmami zostaną określone warunki, w których brak złożenia wniosku jest dopuszczalny (np. zdarzenia losowe), a w pozostałych przypadkach przewidziane będą sankcje.
WYJŚCIE Z PROGRAMU	Uczestnicy mogą oceniać wartość całej usługi wyłącznie przez pryzmat wyniku konkursu HE. W przypadku odrzucenia wniosku istnieje ryzyko dużego niezadowolenia i negatywnej oceny programu. Środek zaradczy: ze względu na uwarunkowania i wysoki poziom skomplikowania Horyzontu Europa na każdym etapie (od scoutingu po wsparcie aplikacyjne) prowadzone będą działania uświadamiające, że udział w programie nie gwarantuje uzyskania grantu, a jego wartością jest także rozwój kompetencji i zwiększenie potencjału firmy.

Źródło: Opracowanie własne.

8. Promocja programu

W ramach pilotażu przyjęto następujące cele komunikacyjne:

- dotarcie do firm technologicznych,
- promocja oferty i wartości dodanej projektu w ekosystemie startupowym,

- zapewnienie spójnego i przejrzystego przekazu na każdym etapie – od naboru ekspertów po podsumowanie działań,
- wzmocnienie rozpoznawalności i wiarygodności inicjatywy.

8.1. Narzędzia i kanały komunikacji

Do działań komunikacyjnych wykorzystane zostaną:

- kanały, w tym przekaz online oraz media społecznościowe,
- networking oparty na sieci kontaktów w środowisku firm technologicznych,
- działania internetowe: strona projektu, mailing oraz kampanie informacyjne,
- działania PR, w tym informacje prasowe o naborze i wynikach programu.

8.2. Kluczowe działania komunikacyjne

Działania komunikacyjne będą realizowane na kilku etapach programu. Na etapie rekrutacji przewidziano mailing do wyselekcjonowanej bazy firm technologicznych oraz organizację sesji Q&A dla firm aplikujących. W trakcie trwania usługi prowadzona będzie bieżąca komunikacja wewnętrzna z uczestnikami. Po zakończeniu procesu rekrutacji nastąpi ogłoszenie wyników wraz z informacją zwrotną także dla firm, które nie otrzymają wsparcia. Na zakończenie pilotażu planowane jest podsumowanie projektu oraz upowszechnienie efektów, m.in. poprzez publikację case studies dobrych praktyk.

8.3. Kluczowe komunikaty

- Zapewniamy wsparcie dedykowanych ekspertów.
- Każdą firmę traktujemy indywidualnie.
- Stawiamy na staranny dobór ekspertów i bieżącą weryfikację ich pracy.
- Pokazujemy przykłady dobrych praktyk.
- Dajemy dostęp do networkingu.
- Nasi eksperci mają doświadczenie w aplikowaniu o środki HE.

Dodatkowo, w ramach działań organizacyjnych programu przewiduje się opracowanie szczegółowego planu komunikacji wspierającego proces naboru ekspertów. Plan ten zostanie przygotowany z uwzględnieniem doświadczeń KPK oraz dobrych praktyk wypracowanych w dotychczasowych działaniach informacyjno-promocyjnych.

9. Ewaluacja programu

Na obecnym etapie przedstawiamy jedynie podstawowy zestaw wskaźników, które posłużą do oceny efektów pilotażu. Szczegółowa metodologia ewaluacji, obejmująca m.in. dobór źródeł danych, narzędzi badawczych oraz sposób analizy, zostanie opracowana na późniejszym etapie realizacji projektu. W niniejszym dokumencie wskazujemy kluczowe wskaźniki oceny, które stanowić będą podstawę do przygotowania pełnej metodyki.

Kryteria oceny:

Ewaluacja pilotażu obejmie ocenę jego efektów, która przeprowadzona zostanie przez pryzmat poniżej wymienionych wskaźników:

Tabela 4. Wskaźnik produktu

WSKAŹNIK PRODUKTU
Liczba firm uczestniczących w programie
Liczba godzin doradczych udzielonych firmom
Liczba złożonych wniosków do HE
Liczba nowych przedsiębiorstw (wcześniej nieaplikujących), które złożyły wnioski
Liczba reklamacji na ekspertów
Liczba aplikacji przekraczających próg 50% punktów w ocenie merytorycznej w HE
Liczba aplikacji wyróżnionych Seal of Excellence
Liczba aplikacji zakończonych podpisaniem umowy grantowej z KE

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Wskaźnik rezultatu

WSKAŹNIK REZULTATU
Odsetek przedsiębiorców deklarujących łatwy dostęp do rzetelnej informacji o programie HE
Odsetek przedsiębiorców, którzy deklarują, że potrafią w prosty i klarowny sposób prezentować swoje rozwiązania
Odsetek przedsiębiorców, którzy deklarują, że potrafią uzasadnić długoterminowy wpływ projektu oraz zidentyfikować i zaplanować działania minimalizujące ryzyka
Odsetek przedsiębiorców, którzy uważają aplikowanie do HE za mniej ryzykowne
Odsetek przedsiębiorców, którzy deklarują gotowość do aplikowania o środki z HE
Odsetek przedsiębiorców zadowolonych z programu
Wzrost odsetka polskich aplikacji do HE przekraczających próg jakościowy
Wzrost wskaźnika sukcesu polskich wniosków w HE

Wzrost odsetka środków z programów horyzontalnych wykorzystanych przez polskie przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

10. Proces projektowy

10.1. Uczestnicy/czki procesu projektowego

Proces projektowy został przeprowadzony przez zespół projektowy Inno_LAB. W skład głównego zespołu projektowego weszły następujące pracownice/y PARP:

- Karolina Drozdowicz – Departament Analiz i Strategii
- Sylwia Rink – Departament Analiz i Strategii
- Dorota Węclawska – Departament Analiz i Strategii
- Izabela Banaś – Departament Analiz i Strategii
- Magdalena Ohanyere – Departament Internacjonalizacji Przedsiębiorstw
- Wojciech Jasiński - Departament Internacjonalizacji Przedsiębiorstw

10.2. Metodologia

Proces prowadzony był wg metodologii service design. Ten tryb pracy został przyjęty z uwagi na potrzebę zrozumienia potrzeb użytkowników docelowych.

Wybrana metoda pracy charakteryzuje się koncentracją na realnych potrzebach, bolączkach i wyzwaniach użytkowników. W podejściu praktykowanym w ramach Inno_LAB jest ona zestawiana z pożądaną zmianą na poziomie gospodarki.

Rozpoznanie spektrum problemowego i jego zrozumienie jest punktem wyjścia do procesu wypracowywania rozwiązań. Prace projektowe odbywały się przede wszystkim w formule warsztatowej, dodatkowo miały miejsce spotkania robocze zespołu projektowego. Celem spotkań zespołu projektowego było analizowanie materiałów z przeprowadzonych badań i warsztatów, dopracowywanie rozwiązań projektowych oraz planowanie dalszych kroków w procesie.

Proces projektowy trwał około sześć miesięcy (kwiecień-wrzesień 2025 r.).

Spotkania odbywały się w formule zarówno zdalnej z wykorzystaniem narzędzi Teams oraz Mural, jak i w formie stacjonarnej.

Spotkanie i warsztaty, które odbywały się w ramach procesu, były facylitowane przez pracowników PARP (Karolina Drozdowicz, Sylwia Rink) oraz wykonawcę zewnętrznego – konsorcjum firm EGO-Evaluation for Government Organization S.C i missing dot studio Agnieszka Mróz (Zuzanna Popis, Agnieszka Mróz).

10.3. Definiowanie problemu i kierunki projektowe

Punktem wyjścia do procesu była potrzeba uzyskania wiedzy na temat programów europejskich zarządzanych centralnie przez Komisję Europejską oraz skali i charakteru uczestnictwa w nich polskich podmiotów – ze szczególnym uwzględnieniem sektora MSP. Istotne było również zidentyfikowanie barier ograniczających aktywność przedsiębiorstw oraz rozwiązań stosowanych w innych państwach członkowskich w celu zwiększenia zaangażowania firm w aplikowanie o środki europejskie.

Prace projektowe rozpoczęto od przeprowadzenia desk research. Do kluczowych obszarów analizy zaliczono:

- charakterystyka programów ramowych Unii Europejskiej,
- aplikowanie do programów ramowych UE przez Polskę na tle innych krajów,
- ekosystem wsparcia polskich MSP w aplikowaniu do programów europejskich,
- program Granty na Eurogranty i jego beneficjenci,
- wyzwania w aplikowaniu do komisyjnych programów europejskich,
- przegląd dobrych praktyk wspierających poziom aplikowania firm w innych krajach europejskich.

Wiedza zgromadzona podczas analiz desk research została następnie zaprezentowana i poddana pod dyskusję podczas spotkania strategicznego 06.05.2025 r. W warsztacie uczestniczyli przedstawiciele/e PARP. Łącznie w warsztacie udział wzięło 11 osób.

W jego ramach określono cele oraz strukturę planowanego pilotażu, zidentyfikowano główne wyzwania, a także wymieniono doświadczenia i spostrzeżenia uczestników.

10.4. Badania jakościowe

Badania jakościowe rozpoczęto od spotkania zespołu projektowego 07.05.2025, na którym opracowano cele badawcze, określono grupy respondentów i zaplanowano sam proces badawczy.

Badania prowadzone były w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Badanie prowadzono w maju 2025 r. Zrealizowano 8 wywiadów, w tym z:

- 2 ekspertami:
 - przedstawicielem Krajowego Punktu Kontaktowego programu Horyzont Europa,
 - ekspertem oceniającym wnioski projektowe w programie HE,
- 6 przedsiębiorstwami:
 - o zróżnicowanym poziomie doświadczeń i sukcesów w programie Horyzont Europa (w tym w EIC Accelerator) oraz w programie Granty na Eurogranty,

- rozwijającymi innowacyjne technologie m.in. w obszarach cloud-edge IoT, energetyki odnawialnej, rolnictwa i deep tech,
- aplikującymi zarówno indywidualnie, jak i w ramach konsorcjów.

Wiedza zgromadzona podczas badań pozwoliła zespołowi projektowemu na zdefiniowanie problemów, które mają zostać zaadresowane w programie oraz zmiany, która powinna zostać w efekcie osiągnięta, jak również motywacji, potrzeb i barier potencjalnych odbiorców wsparcia. Materiał z badań został przeanalizowany przez zespół projektowy na spotkaniu 16.05.2025 r. Badania jakościowe stanowiły kolejny etap prac projektowych, po analizie desk research. Ich wyniki zostały następnie wykorzystane jako wkład merytoryczny do tygodniowych warsztatów organizowanych przez Bank Światowy (19.05.-23.05.2025), poświęconych wykorzystaniu metodologii RCT w projektowaniu i realizowaniu pilotażowych programów wsparcia. Udział w warsztatach miał charakter przygotowawczy i umożliwił rozpoznanie potencjalnych kierunków dalszej współpracy w obszarze projektów opartych na metodologii RCT.

Po powrocie z warsztatów zaplanowano drugi etap badań, mający na celu pogłębienie wybranych tematów, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy przedsiębiorców. W ramach tego etapu zrealizowano dodatkowo 5 wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami oraz jeden wywiad z przedstawicielem Krajowego Punktu Kontaktowego programu Horyzont Europa. Łącznie w ramach obu etapów badań jakościowych przeprowadzono 13 wywiadów.

Wyniki badań jakościowych zostały zaprezentowane na spotkaniach zespołu projektowego, które odbyły się 16 i 17.06.2025 r. W ich ramach:

- zdefiniowano ramy projektowe,
- przeanalizowano potrzeby odbiorców na podstawie zgromadzonych danych badawczych,
- doprecyzowano wyzwanie projektowe,
- określono teorię zmiany na poziomie makro i mikro,
- sformułowano wyzwania do wykorzystania podczas warsztatu kreatywnego,
- zidentyfikowano cechy kluczowe dla odbiorców przygotowywanego rozwiązania.

Najważniejsze wnioski z badań:

- wcześniejsze sukcesy i udział w projektach konsorcjalnych znacząco zwiększają szanse na pozyskanie kolejnych grantów, co wzmacnia przewagę wielokrotnych uczestników nad nowymi aplikującymi.

- niska skuteczność w pozyskiwaniu środków zniechęca mniej doświadczonych aplikantów, co potęguje poczucie, że system faworyzuje „seryjnych beneficjentów”.
- przedsiębiorstwa wysoko cenią możliwość korzystania z doświadczeń praktyków, którzy z powodzeniem aplikowali do HE; wskazują też na potrzebę budowania sieci wsparcia, która ma wymiar zarówno ekspercki, jak i motywacyjny.
- występują duże różnice między firmami: część dysponuje działami projektowymi i wsparciem konsultantów, inne nie mają ani czasu, ani kadr do pracy nad projektami. Potrzebne jest także wsparcie w obszarach menedżerskich i organizacyjnych.
- firmy mają utrudniony dostęp do wiedzy o programach; informacje są rozproszone, trudne językowo i niedostosowane do potrzeb MŚP, co stanowi istotną barierę wejścia.
- firmy napotykają bariery administracyjne (zwłaszcza przy współpracy z uczelniami i samorządami) oraz trudności w doborze partnerów i zarządzaniu współpracą.

10.5. Prototypowanie

W ramach prac podczas warsztatu kreatywnego (23.06.2025) uczestnicy opracowali kluczowe pytania projektowe, dotyczące:

- sposobów trafnej identyfikacji MŚP z potencjałem technologicznym, tak aby zapewnić jakościowe wsparcie tym, które mają realne szanse na pozyskanie środków horyzontalnych,
- metod zwiększenia poczucia wpływu i wiary we własny potencjał MSP, w celu zachęcenia ich do aktywniejszego aplikowania o środki horyzontalne,
- sposobów identyfikacji i zaangażowania ekspertów o odpowiednich kompetencjach, tak aby MSP miały większą pewność otrzymania wysokiej jakości doradztwa w procesie aplikacyjnym.

W warsztacie wzięło udział 12 osób, w tym:

- 2 przedstawicieli Krajowego Punktu Kontaktowego,
- 2 firmy – beneficjenci programu Horyzont Europa, których wnioski zostały pozytywnie rozpatrzone i które realizują lub zrealizowały projekt w ramach programu,
- 1 firma – beneficjent programu SMART FENG,
- 1 firma – beneficjent programu Granty na Eurogranty, która uzyskała certyfikację *Seal of Excellence*.

Na spotkaniu powarsztatowym (25.06.2025) zespół projektowy nadał ostateczną formę prototypowi.

10.6. Testowanie I

Pierwsza iteracja testów prowadzona była w okresie 7.07-8.08.2025. Plan testowania wraz ze scenariuszami wywiadów testujących opracowany został przez Zespół projektowy.

Testy były realizowane w formie zdalnych, indywidualnych wywiadów pogłębionych, w trakcie których respondenci zapoznawani byli z prototypem - prezentacją graficzną przedstawiającą ścieżkę programu.

Głównym celem etapu była weryfikacja zdefiniowanych celów programu, odbiorców wsparcia oraz zakresu usług oferowanych w jego ramach. Jednocześnie uzupełniano też informacje dot. specyficznych potrzeb oraz wyzwań stojących przed użytkownikami/ami oraz postrzeganych korzyści z uczestnictwa w programie.

W testach wzięło udział 15 osób w tym:

- 4 ekspertki/ów:
 - przedstawiciel funduszu inwestycyjnego i akceleratora startupów,
 - parku technologicznego,
 - firmy konsultingowej opracowującej wnioski do programu Horyzont Europa,
 - centrum transferu technologii
- 11 przedstawicieli i przedstawicieli przedsiębiorstw:
 - 5 z firm, które z sukcesem aplikowały do HE,
 - 3 z firm, które aplikowały do HE, ale bez sukcesu,
 - 3 z firm z potencjałem technologicznym, które nie aplikowały do programu HE.

Wnioski z pierwszej rundy testów zostały zebrane oraz przeanalizowane przez zespół projektowy na spotkaniu 11.08.2025.

Najważniejsze wnioski z pierwszej rundy testowania

- kluczowym czynnikiem sukcesu jest posiadanie przez firmę odpowiednio dojrzałej technologii oraz to, że to właśnie przedsiębiorstwo wnosi główny wkład do wniosku;
- polskie MSP często obawiają się udziału w Horyzoncie Europa, mimo rozwijania innowacyjnych technologii. Hasło „Horyzont Europa” wywołuje wśród firm wrażenie skomplikowania i niedostępności. Brak wiary we własne możliwości utrudnia podejmowanie wyzwań międzynarodowych;
- program może wpłynąć na zmniejszenie obaw firm przed udziałem w HE i zaktywizować je w tym obszarze;

- definicja przełomowości rozwiązań powinna być jasna, lecz niezbyt restrykcyjna. Jej interpretacja powinna być zgodna z wymaganiami właściwych programów Horyzontu Europa;
- w ramach dopracowania kryteriów wejścia do programu i dopracowywania procesu aplikowania do programu warto wprowadzić uproszczony wniosek preselekcyjny (do 5 stron), opartego na strukturze „short proposal” EIC Accelerator;
- nazwa roli „concierge” źle się kojarzyła i sugerowano zastąpienie go nazwą „opiekun” lub „Project Officer”. Wskazywano również na konieczność dopracowania ról i modelu zaangażowania ekspertów;
- wsparcie w programie powinno być elastyczne i dopasowane do indywidualnych potrzeb firm, z możliwością decydowania o zakresie usług oraz liczbie godzin przeznaczonych na poszczególne formy pomocy;
- zauważono potrzebę zapewnienia komplementarności programu z ofertą KPK, aby uniknąć dublowania działań;
- wskazano również na potrzebę pomocy w formie usług dodatkowych, takich jak opracowanie profesjonalnej prezentacji projektu przez grafika;
- zauważono, że w programie powinno działać kilku ekspertów specjalizujących się w różnych tematach, aby zapewnić szeroki zakres kompetencji i lepsze dopasowanie do potrzeb firm;
- zebrano informacje o najważniejszych zadaniach dla poszczególnych ekspertów i wymaganych kwalifikacjach.

10.7. Prototypowanie II

W oparciu o wnioski z testowania, zaplanowana została druga faza prototypowania w formule warsztatu, który miał miejsce 13.08.2025.

W warsztacie, poza członkami Zespołu projektowego, wzięły udział cztery osoby, w tym:

- 2 przedstawicielki Krajowego Punktu Kontaktowego dla programu Horyzont Europa,
- 2 konsultanci wspierający firmy w aplikowaniu do HE.

W trakcie warsztatu z gośćmi spoza PARP pracowaliśmy nad jednym z elementów prototypu - doprecyzowaniem profilu oraz roli ekspertów zaangażowanych w świadczenie usług.

Uwzględniając pracę uczestniczek/ów warsztatu, opracowano następnie drugą wersję prototypu, która stanowiła przedmiot drugiej iteracji testów.

Kluczowe zmiany w prototypie wypracowane podczas warsztatu oraz na podstawie wyników pierwszej iteracji testów:

- uzupełniono celu programu o zmniejszenie obaw MSP przed aplikowaniem do HE i zwiększenie liczby aplikacji wysokiej jakości;
- zdefiniowano kluczowe role w programie: Project Officera oraz ekspertów tematycznych;
- usunięto z modelu rozliczania z ekspertami "success fee", a pozostawiono wynagrodzenie jedynie na podstawie stawki godzinowej/ryczałtu;
- usunięto wymóg praktycznego doświadczenia w pisaniu wniosków do programu Horyzont Europa w stosunku do ekspertów (poza doradcą w pisaniu aplikacji);
- zmieniono model wsparcia przy samej pracy nad wnioskiem: nie pisanie wniosku w imieniu firmy, lecz doradztwo i opiniowanie;
- usunięto z pilotażu działania promujące firmy, które pozyskały granty w programie Horyzont Europa.

10.8. Testowanie II

Druga iteracja testów prowadzona była w okresie 21.08.-04.09.2025. Plan testowania powstał podczas spotkania zespołu projektowego 14.08.2025, a scenariusze wywiadów testujących opracowane zostały przez przedstawicielki Sekcji Projektowania Pilotaży Departamentu Analiz i Strategii PARP.

Celem testów była weryfikacja poprawionej koncepcji instrumentu wsparcia.

Testowanie prowadzone było w formie zdalnych, indywidualnych wywiadów pogłębionych lub diad, w trakcie których respondenci zapoznawani byli z prototypem - prezentacją graficzną przedstawiającą schemat programu.

Testowanie koncentrowało się na weryfikacji poprawionych w trakcie warsztatu elementach prototypu.

W testach wzięło udział 11 osób, w tym:

- ekspertki i eksperci:
 - 4 osoby, które potencjalnie mogłyby pełnić rolę doradcy w pilotażu,
 - 3 osoby oceniające wnioski w programie Horyzont Europa,
- 4 osoby z firm, które mają doświadczenie w aplikowaniu do programu HE.

Wyniki testowania zebrano i przeanalizowano podczas spotkania Zespołu projektowego w dniu 5.09.2025.

10.9. Prototyp III: spis najważniejszych zmian po testach

Zespół projektowy podjął m.in. następujące decyzje dotyczące projektowanego programu:

- w przypadku konkursów konsorcjalnych wsparciem będą mogły zostać objęte zarówno firmy występujące w roli liderów, jak i partnerów;
- dopuszczono do udziału firmy, które z sukcesem aplikowały do innych programów HE niż ten, do którego będą poszukiwać wsparcia w procesie aplikowania w pilotażu;
- proces pracy nad wnioskiem powinien trwać maksymalnie 3 miesiące;
- warsztat "Tacy jak my" powinien mieć charakter informacyjno-promocyjny i być realizowany przed naborem firm do programu;
- nabór nie będzie prowadzony pod jeden konkretny konkurs Horyzontu Europa. Firma chcąca uczestniczyć w programie będzie musiała wskazać na jaki z zaplanowanych naborów wniosków planuje aplikować;
- firmy zainteresowane programem wypełniać będą uproszczony wniosek;
- należy dodać kryterium: posiadanie przez firmę odpowiednich zasobów ludzkich, które pozwolą jej zaangażować się w opracowanie wniosku;
- match-making z Project Officerem został uznany za niepotrzebny w programie;
- dodać należy następujące usługi: wsparcie po otrzymaniu informacji zwrotnej po ocenie wniosku, planowanie budżetu i modelowanie finansowe;
- w ofercie programu nie znajdą się usługi związane z budowaniem konsorcjów, a jedynie informowanie o tym gdzie takie wsparcie można otrzymać.

10.10. Planowanie wdrożenia

Warsztat wdrożeniowy odbył się 12.09.2025 roku. Poświęcony był ustaleniu działań niezbędnych do wdrożenia instrumentu, identyfikacji możliwych ryzyk z tym związanym oraz stworzono założenia do planu ewaluacji i promocji.

W warsztacie, poza członkami/-iniami zespołu projektowego, uczestniczyła zastępca dyrektora Departamentu Internacjonalizacji Przedsiębiorstw, 1 osoba z Departamentu Koordynacji Wdrażania Programów oraz 1 z Departamentu Komunikacji i Marketingu.

Kluczowe prace podjęte podczas warsztatu:

- odtworzono ścieżkę użytkownika i działania w zakresie *frontstage* i *backstage*;
- zidentyfikowano ryzyka na każdym jej etapie;
- wypracowano listę działań przygotowawczych do wdrożenia programu;
- opracowano podstawowe założenia odnośnie budżetu programu;
- wypracowano założenia dot. działań promocyjnych i wskaźników produktu i rezultatu.