

# **PODRĘCZNIK DLA ANIMATORÓW PLATFORM STARTOWYCH W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI PLATFORM STARTOWYCH**

Program Operacyjny Polska Wschodnia, 2014-2020  
Oś priorytetowa I. Przedsiębiorcza Polska Wschodnia  
Działanie 1.1 Platformy Startowe dla nowych pomysłów

**30 września 2015 r.**

## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| I. Wstęp.....   | 3  |
| II. Podstawy prawne funkcjonowania Platform startowych .....                                  | 5  |
| III. Podstawowe pojęcia.....  | 8  |
| IV. Kierunkowe kryteria wyboru Platform startowych .....                                      | 15 |
| V. Opis działań podejmowanych w poszczególnych etapach realizacji Platformy startowej.....    | 17 |
| Organizacja i przygotowanie Platformy startowej.....  | 17 |
| Nabór pomysłów.....   | 25 |
| Prace nad rozwojem pomysłu .....  | 31 |
| VI. Kategorie wydatków kwalifikowanych w ramach Platform startowych.....                      | 38 |
| VII. Kompetencje i zasoby kadrowe wykorzystywane w ramach Platform startowych.....            | 38 |
| VIII. Działania podejmowane z poziomu centralnego towarzyszące realizacji Platform startowych | 43 |
| IX. Ewaluacja działania Platformy startowe dla nowych pomysłów .....                          | 47 |
| X. Załączniki.....  | 50 |
| Opis metodologii Customer Development .....   | 50 |
| Opis metodologii Lean Startup.....  | 54 |
| Opis metodologii Design Thinking .....  | 56 |

## I. Wstęp

Stworzenie przedsiębiorstwa typu startup niesie za sobą większe niż w przypadku standardowych przedsięwzięć biznesowych ryzyko. Wynika to z braku pewności, czy produkt<sup>1</sup> przyjmie się na rynku, tym bardziej, że działalność przedsiębiorstwa w fazie startup co do zasady polega na odnajdywaniu modelu biznesowego, mogącego przynieść monetyzację pomysłu, wokół którego powstaje nowe przedsiębiorstwo.

Nierzadko zdarza się, że konieczna jest zmiana strategii, jaką przedsiębiorstwo obrało na początku istnienia (tzw. pivot). Dlatego też koncepcja instrumentu pn. *Platformy startowe dla nowych pomysłów*, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020, zakłada dokonanie właściwej selekcji pomysłów i poddanie ich analizie eksperckiej pod kątem występowania potencjału rynkowego oraz przekształcanie pomysłów biznesowych w produkty.

Działania te w założeniach powinny zwiększyć szansę na rozwój rynkowy przedsiębiorstwa typu startup, umożliwiając osiągnięcie odpowiedniego poziomu odnotowanej sprzedaży produktów oferowanych przez nowe przedsiębiorstwo.

Co więcej, większości przedsiębiorstw typu startup brakuje uporządkowanego procesu testowania hipotez dotyczących ich modelu biznesowego (m.in. w zakresie rynku, klientów, kanałów, cen) oraz poznawania faktów. Dlatego też w ramach Platform startowych podejmowane będą działania mające na celu poszukiwanie właściwego modelu biznesowego dla przyszłego startupu. Obejmą one przede wszystkim wstępne rozpoznanie rynku dla opracowywanego pomysłu, na bazie którego powstawać będzie produkt. Tym samym zwiększone zostaną szanse na sukces nowego produktu i nowej firmy, eliminując jednocześnie zagrożenie wynikające z niegospodarności czasu, energii, pieniędzy i wysiłku potencjalnych przedsiębiorców (startupowców) przy uruchamianiu swoich przedsięwzięć. Etap wejścia na rynek z odpowiednio przygotowanym produktem i modelem biznesowym powinien być skupiony wyłącznie wokół fazy weryfikacji rynku dla opracowanego produktu (pierwsza sprzedaż) i realizacji

---

<sup>1</sup> Produkt rozumiany jako wyrób lub usługa.

modelu biznesowego (tj. tworzenia finalnego produktu oraz bazy klientów, kreowania popytu wśród użytkowników końcowych, rozwijania kanałów sprzedaży, rozwijania działalności), który został zdefiniowany, przetestowany i pozytywnie zweryfikowany w Platformie startowej.

**Niniejszy podręcznik został przygotowany przez pracowników Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju oraz pracowników Departamentu Wsparcia Instytucji Otoczenia Biznesu w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.**

**Podręcznik opisuje poszczególne etapy realizacji Platform startowych animowanych przez ośrodki innowacji i stanowi przewodnik dla osób i instytucji zaangażowanych w realizację tego instrumentu.**

## II. Podstawy prawne funkcjonowania Platform startowych

### Kluczowe przepisy wspólnotowe

1. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1301/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz w sprawie uchylenia rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12.2013, str. 289);
2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającym wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiającym przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylającym rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12.2013 r., str. 320);
3. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE L 187/1), zwanym dalej „rozporządzeniem nr 651/2014”;
4. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy *de minimis* (Dz. Urz. UE L 352 z 24.12.2013, str. 1), zwanym dalej „rozporządzeniem Komisji nr 1407/2013”.

## Kluczowe przepisy krajowe

1. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz. U., poz. 1146, z późn. zm.);
2. Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz. U. 2014 r. poz. 1804);
3. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000 r., nr 94, poz. 1037);
4. Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz. U. z 2013 r. poz. 1650, z 2014 r., poz. 463, 1004.);
5. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004, nr 173 poz. 1807);
6. Ustawa z dnia 14 lipca 2006 r. o wjeździe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pobycie oraz wyjeździe z tego terytorium obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej i członków ich rodzin (Dz. U. 2006 nr 144 poz. 1043)
7. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2013 r., poz. 1410);
8. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (t. jedn. Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.);
9. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2013 r., poz. 330, z późn. zm.);
10. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (t. jedn. Dz. U. z 2013 r., poz. 907, z późn. zm.);
11. Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 13 lipca 2015 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach osi I Przedsiębiorcza Polska Wschodnia 2014-2020 (Dz. U. poz. 1007);

## Dokumenty programowe

1. Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020 (POPW);
2. Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Wschodnia, 2014-2020 (SZOOP PO PW);
3. Wytyczne ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014- 2020;
4. Wytyczne ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego w zakresie kwalifikowania wydatków w Programie Operacyjnym Polska Wschodnia 2014-2020.

### III. Podstawowe pojęcia

**Animator Platformy startowej** – ośrodek innowacji (typu park naukowo-technologiczny, park naukowy, park technologiczny, inkubator technologiczny) odpowiedzialny za przygotowanie, a następnie realizację działań w ramach Platformy startowej. Podmiot ten jest stroną umowy o dofinansowanie projektu Platformy startowej zawieranej z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości i odpowiada za rozliczenie projektu oraz realizację założonych wskaźników.

**Customer Development<sup>2</sup>** – metodologia uporządkowanego procesu testowania przez przedsiębiorstwo typu startup hipotez dotyczących modelu biznesowego w zakresie rynku, klientów, kanałów, cen oraz poznawania faktów. Customer Development odnosi się do rozwoju produktu skoncentrowanego na kliencie i określa proces otrzymywania informacji zwrotnych od klientów przez cały cykl rozwojowy produktu.

**Design Thinking (myślenie projektowe)** – metodologia tworzenia innowacyjnych produktów w oparciu o zdiagnozowane potrzeby i problemy użytkowników. Metoda ta, podobnie jak Lean Startup, opiera się na testowaniu hipotetycznych rozwiązań, aby opracować takie, które w jak najlepszym stopniu rozwiąże problem lub zaspokoi potrzeby użytkownika. Metoda stosowana do rozwiązywania problemów, które nie mają jednego, oczywistego rozwiązania i wymagają współpracy specjalistów z różnych dziedzin, przy zastosowaniu tych samych narzędzi, które służą do projektowania produktów, jak obserwacja użytkowników, analiza kontekstu użycia, prototypowanie, testowanie do stworzenia strategii biznesowej i marketingowej. Metodologia oparta na pracy zespołowej i zakreślaniu obszaru współpracy tak odmiennych dyscyplin jak technologia, marketing czy rzemiosło. Fundamentem Design Thinking jest 5 kroków, które kierują od pomysłu do gotowego rozwiązania.

**Ekosystem startupowy** – przyjazne otoczenie dla prowadzenia i rozwijania innowacyjnych pomysłów tworzone przez ośrodki innowacji, uczelnie, władze miast,

---

<sup>2</sup> Autorami modelu Customer Development są: S. Blank i B. Dorf. Więcej zob. S. Blank, B. Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch Publishing LLC, 2012.



przedsiębiorców oraz inwestorów.

**Fundusz podwyższonego ryzyka typu Venture Capital** – osoba prawna albo jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, której podstawowym przedmiotem działalności jest dokonywanie inwestycji kapitałowych w przedsiębiorstwa nie będące spółkami publicznymi, znajdujące się we wczesnym stadium rozwoju, wykazujące duży potencjał wzrostu i rozwoju.

**Inkubacja przedsiębiorstw** – wsparcie rozwoju pomysłu biznesowego od chwili rejestracji przedsiębiorcy do czasu rozpoczęcia pierwszej sprzedaży produktów. W ramach inkubacji przedsiębiorstwo ma prawo korzystać m.in. z doradztwa w zakresie tworzenia własnej firmy oraz doradztwa bieżącego w trakcie trwania procesu inkubacji, pomocy administracyjno–prawnej, w tym pomocy w przygotowywaniu umów i dokumentów związanych z prowadzoną działalnością, porad prawnych, prawa do korzystania z powierzchni biurowej, zaplecza technicznego oraz usług specjalistycznych, zindywidualizowanych pod kątem potrzeb przedsiębiorstwa typu startup. W ramach Platformy startowej faza inkubacji przedsiębiorstw obejmuje etap prac nad rozwojem pomysłu i może trwać maksymalnie 10 miesięcy, pod warunkiem realizowania ustalonych „kamieni milowych” określonych w ramach programu inkubacji.

**Inkubator technologiczny** - wyodrębniony organizacyjnie, oparty na nieruchomości podmiot prowadzący kompleksowy program wsparcia początkującego przedsiębiorcy i procesu tworzenia nowej firmy od pomysłu do stabilności rynkowej (tzw. program inkubacji przedsiębiorczości technologicznej), łączący ofertę lokalową z usługami wspierającymi rozwój młodych innowacyjnych firm w otoczeniu lub ścisłym powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi<sup>3</sup>.

**Instytucja finansowa** – podmiot zajmujący się ułatwianiem dostępu do finansowania działalności nowopowstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczaniem usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć

---

<sup>3</sup> red. dr A. Bąkowski, M. Mażewska, *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, str. 9

gospodarczych<sup>4</sup>.

**Lean Startup** – metodologia służąca przygotowaniu modelu biznesowego poprzez testowanie pomysłów na nowe produkty pod kątem realiów rynkowych. Metodologia ta łączy Customer Development z metodyką Lean (stworzoną w ramach systemu Toyota Production System). Głównym celem Lean Startup jest maksymalizacja procesu uczenia się na temat klientów w ramach testowania pomysłów.

**Makroregion Polski Wschodniej** – obszar obejmujący województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko – mazurskie.

**Mentor** – osoba, która swoją wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami wspiera pomysłodawcę lub zespół pomysłodawców w procesie realizacji programu inkubacji.

**Mentoring** – proces sprawowania opieki nad zespołem bądź osobą w różnych stadiach prac nad rozwojem pomysłu w celu wymiany i przekazywania wiedzy, wspierania, nauczania lub doradzania w perspektywie osiągnięcia założonego celu, jaki został postawiony przed zespołem lub osobą, która rozwija swój pomysł w ramach Platformy startowej. W odróżnieniu od coachingu jest prowadzony w dłuższym horyzoncie czasowym.

**MVP** (Minimum Viable Product) – pierwsza wersja produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności, która może zostać zaoferowana klientom. W zależności od przyjętej metodologii opracowania modelu biznesowego dla danego przedsiębiorstwa typu startup, MVP może stanowić przedmiot testowania rynku, w celu uzyskania informacji zwrotnej służącej dalszemu jego rozwojowi. MVP powinien być traktowany jako produkt, który można zaoferować do sprzedaży klientom wczesnego rynku, tzw. *early adopters*.

**Opiekun startupu** - osoba koordynująca proces inkubacji przedsiębiorstwa typu startup. Do zadań opiekuna należy w szczególności:

---

<sup>4</sup> red. A. Bąkowski, M. Mażewska, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, str. 11

- przygotowanie szczegółowego programu inkubacji dla danego startupu, w zależności od indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa pracującego nad rozwojem pomysłu;
- dokonywanie oceny postępu prac nad rozwijaniem pomysłu, według przyjętych list kontrolnych („kamieni milowych”), ustalonych z ekspertami branżowymi;
- zapewnienie wszelkich usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstwa typu startup,
- sporządzenie końcowego raportu z prac przedsiębiorstwa typu startup, będącego jednocześnie elementem dokumentacji składanej na etapie wnioskowania o sfinansowanie przedsiębiorstwa typu startup związanego z wejściem na rynek z przygotowanym produktem.

**Ośrodek innowacji** – należy przez to rozumieć osobę prawną, jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębne przepisy przyznają zdolność prawną lub jednostkę organizacyjną samorządu terytorialnego, prowadzące działalność w celu zapewnienia korzystnych warunków dla powstawania lub rozwoju przedsiębiorców prowadzących działalność badawczą, rozwojową lub innowacyjną, które nie działają w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczają zysk na cele związane z zapewnieniem korzystnych warunków dla powstawania lub rozwoju przedsiębiorców prowadzących działalność badawczą, rozwojową lub innowacyjną; działalność ośrodka innowacji polega na świadczeniu usług badawczo – rozwojowych, szkoleniowych lub doradczych w zakresie badań naukowych, prac rozwojowych, działalności innowacyjnej, transferu technologii lub praw własności intelektualnej, a także usług dzierżawy, najmu nieruchomości lub infrastruktury technicznej do celów prowadzenia badań naukowych, prac rozwojowych lub działalności innowacyjnej.

**Ośrodek przedsiębiorczości** – podmiot zajmujący się szeroką promocją i inkubacją przedsiębiorczości, dostarczeniem usług wsparcia do małych firm i aktywizacją rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 11

**Park technologiczny/park naukowy** – jest wyodrębnioną jednostką ukierunkowaną na rozwój działalności przedsiębiorców wykorzystujących nowoczesne technologie, w szczególności małych i średnich przedsiębiorców, w oparciu o korzystanie z wyodrębnionych nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych. Realizując kompleksowe wsparcie, parki technologiczne oferują przedsiębiorcom także usługi doradztwa w zakresie rozwoju, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne<sup>6</sup>.

**PARP** - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości pełniąca rolę Instytucji Pośredniczącej, odpowiedzialna za przeprowadzenie naboru, oceny i wyboru Platformy startowej.

**Platforma startowa** – program wsparcia pomysłów obejmujący fazę inkubacji przedsiębiorstw typu startup, realizowany przez Animatora Platformy startowej przy zaangażowaniu podmiotów działających na rzecz wspierania przedsiębiorczości. Realizacja Platformy startowej wymaga stworzenia szerokiego partnerstwa z aktorami ekosystemu wsparcia przedsiębiorczości, tj. z jednostkami samorządu terytorialnego, uczelniami, doświadczonymi przedsiębiorcami, instytucjami finansowymi (np. funduszem podwyższonego ryzyka typu Venture Capital lub podmiotem zarządzającym siecią aniołów biznesu), organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami otoczenia biznesu. Platforma powinna posiadać przejrzystą strukturę z jasno określonym podziałem obowiązków poszczególnych partnerów, celem zapewnienia efektywnego świadczenia usług odbiorcom. Celem Platform startowych jest stworzenie dla ich odbiorców warunków sprzyjających rozwojowi nowych, innowacyjnych pomysłów biznesowych i ich realizacji w makroregionie Polski Wschodniej w formie przedsiębiorstw typu startup.

**Podmiot zarządzający siecią Aniołów Biznesu** – podmiot zarządzający sformalizowaną grupą osób fizycznych, które inwestują z własnych środków bezpośrednio w przedsiębiorcę niebędącego spółką publiczną w rozumieniu ustawy

---

<sup>6</sup> red. dr A. Bąkowski, M. Mażewska, *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości)*, Raport z badania 2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, str. 9

z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 185, poz. 1439, z późn. zm.<sup>7</sup>) w celu zapewnienia temu przedsiębiorcy kapitału na uruchomienie lub na rozszerzenie działalności, o których mowa w art. 28 rozporządzenia nr 651/2014 i udziela doradztwa w zamian za udział w kapitale własnym przedsiębiorcy.

**Pomysłodawca** – osoba fizyczna lub zespół składający się z osób fizycznych, które zgłoszą się do Platformy startowej z pomysłem na produkt, który będzie mógł zostać objęty wsparciem Platformy startowej w celu przygotowania innowacyjnego wyrobu bądź usługi w formie MVP.

**Przedsiębiorstwo typu startup** – przedsiębiorstwo stworzone w celu poszukiwania powtarzalnego, skalowalnego i rentownego modelu biznesowego. Jest to nowopowstałe przedsiębiorstwo, w większości przypadków technologiczne, aktywnie poszukujące nowych rynków. Charakteryzuje się niskimi kosztami rozpoczęcia działalności, wyższym niż w przypadku „standardowych” przedsięwzięć ryzykiem biznesowym, potencjalnie wyższym w stosunku do „standardowych” przedsięwzięć zwrotem z inwestycji.

**Usługi podstawowe** - pakiet usług, które Platforma zobowiązana jest zapewnić w swojej ofercie. Katalog usług podstawowych składa się z następujących usług:

- zapewnienie powierzchni odpowiedniej do potrzeb prowadzenia działalności przez inkubowany startup w ramach prac nad rozwojem pomysłu,
- organizację warsztatów z zakresu wystąpień publicznych oraz przygotowania prezentacji na sesje pitchingowe,
- usługi mentoringu,
- obsługę księgową,
- obsługę prawną,
- doradztwo podatkowe,
- podstawowe wsparcie marketingowe w zakresie opracowania elementów

---

<sup>7</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2010 r. Nr 167, poz. 1129, z 2012 r. poz. 836 i 1385 oraz z 2013 r. poz. 433.

identyfikacji korporacyjnej.

**Usługi specjalistyczne** - usługi dodatkowe, które Platforma może posiadać w swojej ofercie jako uzupełnienia usług podstawowych. Rezultatem usług specjalistycznych jest m.in. wypracowany model biznesowy. Usługi specjalistyczne są dopasowane do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw typu startup.

## IV. Kierunkowe kryteria wyboru Platform startowych

- (1) Platformy startowe zgłaszane przez ośrodki innowacji do objęcia wsparciem w ramach POPW będą podlegały ocenie w procedurze konkursowej.
- (2) Podczas oceny pod uwagę będzie brana formuła realizacji Platformy startowej, a w szczególności kwestie takie jak:

### I. Przygotowanie Platform startowych, w szczególności pod kątem:

- **zawartych porozumień z partnerami** (aktorami ekosystemu wspierania przedsiębiorczości):
  - jednostkami samorządu terytorialnego,
  - uczelniami,
  - przedsiębiorstwami,
  - innymi z sektora IOB;
- **obszarów biznesowych**, w ramach których będą oceniane pomysły zgłaszane do Platformy;
- **zapewnienia wykwalifikowanego i doświadczonego personelu;**
- **przyjętych standardów realizacji działań** podejmowanych w ramach Platformy startowej tak, by każde przedsiębiorstwo typu startup otrzymywało jednakowej jakości wsparcie (ustanowienie regulaminów i zasad przeprowadzania naboru pomysłów i ich oceny, zasad świadczonych usług zgodnie z przyjętymi metodologiami, itp.);
- **przyjętej strategii pozyskiwania innowacyjnych pomysłów** oraz działań promocyjno-informacyjnych, w tym plan działań animacyjnych.

### II. Realizacja Platformy startowej, pod kątem:

- **sposobu organizacji i przeprowadzenia naboru pomysłów;**
- **zapewnienia podstawowych usług** dla przedsiębiorstw typu startup, tj. zaplecza

organizacyjnego i infrastrukturalnego (pomieszczenia biurowe z wyposażeniem niezbędnym do prowadzenia prac nad rozwojem pomysłów oraz inne specyficzne zasoby techniczne);

- **zapewnienia specjalistycznych usług** świadczonych na rzecz przedsiębiorstw typu startup pod kątem ich potrzeb i rozwijanego pomysłu w ramach Platformy startowej, np. wsparcie w obszarze technologicznym, wzorniczym, technicznym, inżynierskim, informatycznym, marketingowym, biznesowym oraz projektowania graficznego;
  - **struktury partnerstwa z aktorami ekosystemu wspierania przedsiębiorczości**, uwzględniającej podział ról i obowiązków poszczególnych partnerów Platformy startowej.
- (3) Ośrodek innowacji powinien posiadać strategię rozwoju swojej działalności lub dokument równoważny.
- (4) Szczegółowe kryteria wyboru Platform startowych przyjmowane są przez Komitet Monitorujący Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020. Kryteria wyboru projektów dla projektu pilotażowego zostały przyjęte przez Komitet Monitorujący w dniu 29 maja 2015 roku.



## V. Opis działań podejmowanych w poszczególnych etapach realizacji Platformy startowej

### Organizacja i przygotowanie Platformy startowej

- (1) Aby wsparcie mogło zostać skierowane do ostatecznych odbiorców (pomysłodawców), konieczne jest właściwe przygotowanie Platformy startowej. Za jej animację, tj. przygotowanie, a następnie realizację działań w ramach Platform startowych, odpowiedzialne będą **ośrodki innowacji** w postaci parków naukowo-technologicznych, parków naukowych, parków technologicznych i inkubatorów technologicznych.
- (2) Wybór wskazanych powyżej podmiotów jako Animatorów Platform startowych podyktowany jest kilkoma względami:
  - a. Instytucje te skupiają na swoim terenie małe i średnie firmy z różnych branż, w tym technologicznych, ułatwiając tym samym wzajemne kontakty między przedsiębiorcami, owocujące nierzadko tworzeniem powiązań kooperacyjnych oraz próbami wspólnych przedsięwzięć.
  - b. Ośrodki te posiadają dostęp do instytucji: naukowo-badawczych (co ma szczególne znaczenie przy nowych rozwiązaniach technologicznych), otoczenia biznesu w zakresie finansowania, doradztwa, szkoleń i wspierania rozwoju innowacyjnych firm, w tym instytucji parabankowych, finansujących również przedsięwzięcia wysokiego ryzyka (*venture capital*).
  - c. Jako struktura gospodarcza, instytucje te łączyć mogą wysoki potencjał przedsiębiorczości i klimat biznesu, przyciągając kreatywne osoby, w tym również z innych regionów<sup>8</sup>.
  - d. Parki naukowo-technologiczne oraz inkubatory technologiczne, które mają bardzo dobrze przygotowaną infrastrukturę, są odpowiednim miejscem do organizacji różnego typu działań akcelerujących przedsiębiorczość, np.

---

<sup>8</sup> Więcej zob. *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, K.B Matusiak, A. Bąkowski (red.), PARP, Warszawa 2008, str. 11-13.

w postaci wydarzeń takich jak *Startup Weekend*, *Startup Lab Workshops* czy *Hackathon*, oferując jednocześnie dostęp do różnego rodzaju usług niezbędnych do realizacji projektów technologicznych realizowanych przez studentów, pracowników naukowych i pracowników firm.

- e. Przykłady z innych państw Europy i pozostałych części świata pokazują, że inicjatywy mające na celu wsparcie rozwoju przedsiębiorstw typu *startup*, realizowane są w parkach naukowo-technologicznych, np. H-ACK w prywatnym parku H-farm w Wenecji, *Start up Village* w parku technologicznym Kinfra Hi-Tech w Indiach.
- (3) Parki naukowo-technologiczne oraz inkubatory technologiczne, które zlokalizowane są na terenie Polski Wschodniej, jako Animatorzy Platform startowych mogą być **wnioskodawcami dofinansowania** z Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020.
  - (4) Animator Platformy startowej jest stroną umowy zawieranej z Instytucją Pośredniczącą POPW, której przedmiotem jest dofinansowanie projektu polegającego na realizacji zadań Platformy startowej. Tym samym Animator Platformy odpowiada za rozliczenie projektu, realizację założonych wskaźników i osiągnięcie zakładanych efektów.
  - (5) Do głównych zadań Animatora Platformy startowej należą:
    - a. organizacja i przygotowanie Platformy startowej, w tym stworzenie partnerstwa wokół Platformy startowej;
    - b. organizacja i przeprowadzenie naboru pomysłów i ich selekcja;
    - c. zapewnienie warunków do prowadzenia prac nad rozwojem pomysłu i rozeznania rynku (tj. poprzez zapewnienie wsparcia organizacyjnego, przestrzeni do pracy, specjalistycznych usług, mentoringu, coachingu).

**Szersze informacje na temat zasad i standardów realizacji powyższych etapów zostały opisane w dalszej części Podręcznika.**

- (6) Optymalnym rozwiązaniem jest, aby Animatorem danej Platformy startowej był ośrodek innowacji stanowiący główny węzeł (*hub*) danej Platformy startowej, przy jednoczesnym sieciowym zasięgu tejże Platformy startowej (w danym województwie, bądź województwach), tzn. obejmującym pozostałe ośrodki innowacji oraz miasta partnerskie w zależności od zawartych porozumień partnerskich.
- (7) Niezbędnym warunkiem realizacji działań w ramach Platform startowych jest utworzenie wokół nich biznesowego i społecznego partnerstwa, tj. z odpowiednio doświadczonymi przedsiębiorcami, władzami lokalnymi, tworzącymi atrakcyjne otoczenie dla lokowania młodego biznesu, uczelniami, promującymi postawy przedsiębiorcze wśród studentów, czy też innymi instytucjami z sektora IOB, oferującymi swoje usługi w zależności od potrzeb ostatecznych odbiorców (pomysłodawców).
- (8) Partnerzy wnoszą do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe.
- (9) Wybór formy prawnej tworzonego partnerstwa pozostaje po stronie Animatora Platformy startowej. Niemniej forma prawna partnerstwa powinna gwarantować realizację działań podejmowanych w ramach Platformy startowej, zarówno w zakresie świadczonych usług na rzecz inkubowanych przedsiębiorstw typu startup, jak i dodatkowych świadczeń w ramach ekosystemu wsparcia przedsiębiorczości.
- (10) W celu wspólnej realizacji projektu powinno zostać utworzone partnerstwo przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt na warunkach określonych w porozumieniu albo umowie o partnerstwie zgodnie z art. 33 ustawy wdrożeniowej. Forma prawna partnerstwa gwarantuje realizację działań podejmowanych w ramach Platformy startowej zarówno w zakresie świadczonych usług na rzecz inkubowanych przedsiębiorstw typu startup, jak i dodatkowych świadczeń w ramach ekosystemu wsparcia przedsiębiorczości. Należy przy tym zwrócić uwagę, że

w przypadku pozytywnej oceny wniosku o dofinansowanie, stosownie do zapisów art. 52 ust. 3 ustawy wdrożeniowej, stroną umowy o dofinansowanie jest jedynie Animator Platformy, który jest odpowiedzialny za przygotowanie i realizację projektu. Powyższe oznacza, że wybrani przez Animatora Platformy partnerzy nie będą mieć statusu strony umowy o dofinansowanie zawieranej z PARP.

- (11) Porozumienie lub umowa partnerstwa zawarta pomiędzy Animatorem Platformy a partnerami musi spełniać wymogi wskazane w art. 33 ustawy wdrożeniowej. Porozumienie albo umowa o partnerstwie, zgodnie z art. 33 ust. 5 określa w szczególności:
- a. przedmiot porozumienia albo umowy,
  - b. prawa i obowiązku stron,
  - c. zakres i formę udziału poszczególnych partnerów w projekcie,
  - d. Partnera wiodącego uprawnionego do reprezentowania pozostałych partnerów projektu,
  - e. sposób przekazywania dofinansowania na pokrycie kosztów ponoszonych przez poszczególnych partnerów projektu, umożliwiającą określenie kwoty dofinansowania udzielonego każdemu z partnerów,
  - f. sposób postępowania w przypadku naruszenia lub niewywiązywania się stron z porozumienia lub umowy.
- (12) Status Partnera w projekcie przynależny jest wyłącznie stronom porozumienia albo umowy o partnerstwie zawartej z Animatorem Platformy.
- (13) Zgodnie z art. 33 ust. 2 ustawy wdrożeniowej podmiot będący jednostką sektora finansów publicznych dokonuje wyboru partnerów spoza sektora finansów publicznych z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów. Podmiot ten, dokonując wyboru, jest zobowiązany w szczególności do:

- a. ogłoszenia otwartego naboru partnerów na swojej stronie internetowej wraz ze wskazaniem co najmniej 21-dniowego terminu na zgłaszanie się partnerów;
  - b. uwzględnienia przy wyborze partnerów: zgodności działania potencjalnego partnera z celami partnerstwa, deklarowanego wkładu potencjalnego partnera w realizację celu partnerstwa, doświadczenia w realizacji projektów o podobnym charakterze;
  - c. podania do publicznej wiadomości na swojej stronie internetowej informacji o podmiotach wybranych do pełnienia funkcji partnera.
- (14) Porozumienie lub umowa o partnerstwie nie mogą być zawarte między podmiotami powiązаныmi w rozumieniu załącznika I do rozporządzenia Komisji (UE) nr 651 z dnia 17 czerwca 2014 r., uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE L 187 z 26.06.2014 r., str. 1), jak również stroną porozumienia albo umowy nie może być podmiot wykluczony z możliwości otrzymania dofinansowania.
- (15) Struktura partnerstwa obejmuje:
- a. Animatora Platformy startowej, który koordynuje projekt (ośrodek innowacji typu park naukowo-technologiczny, park technologiczny, park naukowy lub inkubator technologiczny);
  - b. partnerów, mogących świadczyć usługi podstawowe na rzecz wspieranych w ramach Platformy startowej przedsiębiorstw typu startup (np. ośrodki badawcze, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje finansowe);
  - c. pozostałych uczestników ekosystemu (np. jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa, uczelnie, aniołowie biznesu, fundusze venture capital, fundusze kapitału zaangażowanego, organizacje pozarządowe) jako podmioty „bezkosztowe”, których działania na rzecz Platformy startowej stanowią wartość dodaną projektu i nie są kwalifikowane do kosztów realizacji projektu. Zaangażowanie jednostek samorządu

terytorialnego oraz uczelni jest wymogiem koniecznym realizacji Platform startowych.

- (16) Niezbędnym elementem partnerstwa jest zaangażowanie i działania po stronie jednostek samorządu terytorialnego (miasta, regiony), które tworzyć mają odpowiednie warunki i środowisko do lokalizacji i prowadzenia działalności młodego biznesu, skierowane na wsparcie przedsiębiorców startupowych, np.:
- a. bezpłatne udostępnienie miejskich zasobów lokalowych (np. miejsce spotkań społeczności startupowej, coworking, strefy startupowe, miejsca kluczowych wydarzeń promocyjnych),
  - b. wsparcie przedsiębiorców startupowych, np. ulgi/zniżki na przejazdy lokalnym transportem miejskim, opieka nad dziećmi, ułatwiony dostęp do ośrodków edukacyjnych (przedszkola, szkoły) itp., inwestycje w infrastrukturę dla startupów, promocja kultury startupowej, zwolnienia z podatków lokalnych, udostępnienie lokali, powierzchni, promocję przedsiębiorców na targach i misjach organizowanych przez partnerów,
  - c. funkcjonowanie stanowiska pracy, koordynującego współpracę administracji lokalnej ze społecznością startupową, np. „oficer startupowy”, zaangażowany w działania społeczności startupowej.

Działania te mają stanowić istotny element „**marketingu terytorialnego**” w makroregionie, przyciągając i zatrzymując młode biznesy w Polsce Wschodniej. Działania te będą stanowić obligatoryjną kategorię, która decydować będzie o wsparciu danej Platformy startowej. Nie będą one finansowane ze środków PO PW (wyłącznie ze środków własnych partnerów Platformy lub z innych, komplementarnych działań z regionalnych lub krajowych Programów Operacyjnych). Atrakcyjność oferty partnerów Platformy startowej, w szczególności jednostek samorządu terytorialnego, będzie jednym z kluczowych kryteriów oceny na etapie wyboru Platform startowych.

- (17) W przypadku, gdy partnerem w danej Platformie startowej jest park lub inkubator technologiczny z miasta innego niż siedziba Animatora, świadczący usługi

podstawowe lub specjalistyczne na rzecz inkubowanych przedsiębiorstw, zalecane jest zaangażowanie również władz jednostek samorządu terytorialnego miast, będących siedzibą dla ww. typu partnerów. Taka struktura partnerstwa pozwala na stworzenie trwałego ekosystemu wsparcia startupów na obszarze Polski Wschodniej, funkcjonującego wokół danej Platformy startowej.

- (18) Wybrana do realizacji projektu Platforma startowa powinna posiadać przejrzystą strukturę, w ramach której Animator Platformy będzie odpowiedzialny za zarządzanie działaniami Platformy. Struktura zarządzania powinna wyszczególniać osoby zaangażowane w realizację usług. Pracownicy zaangażowani w realizację projektu powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie w pracy z osobami które, jako potencjalni przedsiębiorcy, mają pomysł na działalność biznesową, lecz potrzebują pomocy we wdrożeniu tego pomysłu oraz przeformułowaniu go w innowacyjny produkt.
- (19) Platforma startowa musi posiadać dostępny publicznie regulamin, w którym opisane są zasady jej działania, sposób naboru pomysłodawców, kryteria oceny projektów oraz procedurę udzielania wsparcia w ramach pracy nad rozwojem pomysłu. Animator Platformy startowej szacuje również maksymalną wartość usług świadczonych na rzecz pomysłodawców. To pozwoli na ocenę racjonalności wydatków w trakcie oceny merytorycznej złożonego wniosku o dofinansowanie projektu z POPW.
- (20) W ramach Platformy Animator powinien zapewnić do organizacji i przeprowadzenia naboru pomysłów niezbędną infrastrukturę oraz warunki do prowadzenia prac nad rozwojem pomysłu (tj. poprzez zapewnienie podstawowych i specjalistycznych usług). Infrastruktura taka może być zapewniona również przez partnerów.
- (21) Animator Platformy startowej współpracuje z podmiotami/ekspertami zewnętrznymi realizującymi usługi doradcze wykraczające poza katalog usług podstawowych Platformy. Eksperti zewnętrzeni to specjaliści branżowi z różnych dziedzin, figurujący w aktualnych bazach ekspertów prowadzonych przez

Animatora/członków Platformy.

- (22) Działanie skierowane jest do szerokiego spektrum odbiorców, wobec czego Platforma powinna być gotowa na wspieranie innowacyjnych pomysłów z różnych obszarów specjalizacji gospodarki.
- (23) Ważnym elementem funkcjonowania Platformy są **mentorzy**. Zadaniem mentora jest inspirować, doradzać, dzielić się doświadczeniem teoretycznym i praktycznym w prowadzeniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. Praca z mentorem powinna służyć podnoszeniu świadomości pomysłodawcy w zakresie uwarunkowań prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Zgodnie z zasadą „niewyważania otwartych drzwi” wiele problemów, z którymi borykają się przedsiębiorcy, zostało już rozwiązanych i wystarczy zastosować funkcjonujące już w praktyce rozwiązania. Funkcje mentorów w ramach Platform powinny pełnić doświadczeni przedsiębiorcy, aniołowie biznesu, inwestorzy, a także osoby z doświadczeniem wyniesionym ze startupów, którzy w swojej karierze wprowadzali na rynek innowacyjne produkty. Z założenia mentorzy posiadają rozległą sieć kontaktów, co może być ważnym elementem dla odbiorców usług z Platformy. Za pomocą mentorów mogą oni pozyskać pierwszych klientów lub partnerów biznesowych dla swojego pomysłu.
- (24) Na potrzeby Platform startowych funkcjonować będzie **Centralny Zasób Mentorów, koordynowany przez PARP**, skupiający doświadczonych specjalistów z zakresu tematyki prowadzenia działalności gospodarczej, inwestorów i przedsiębiorców z kraju i zagranicy.
- (25) Funkcjonowanie Platformy startowej stanowić powinno również okazję dla młodych osób ze środowiska akademickiego, którzy mogliby obserwować tych, którzy już pracują nad swoim pomysłem. Wskazane jest, aby Platformy organizowały warsztaty, na których potencjalni młodzi przedsiębiorcy mogliby rozwiązywać postawione przed nimi problemy, rozwijać kreatywność i przedsiębiorcze podejście do rozwiązywania problemów. Organizacja spotkań integracyjnych, networkingowych również może być przedmiotem działania Platformy startowej.



Kompleksowe, innowacyjne podejście do kwestii promowania przedsiębiorczości i pozyskiwania nowych pomysłów jest kluczowe dla realizacji projektu oraz aktywizacji młodych osób.

## Nabór pomysłów

- (1) W naborze do Platformy startowej może brać udział pomysłodawca, który w momencie przedkładania swojego pomysłu **nie ukończył 35. roku życia**<sup>9</sup>.
- (2) Pomysłodawcą może być zarówno pojedyncza osoba fizyczna, jak również zespół osób fizycznych.
- (3) W naborze nie mogą być przedstawiane pomysły, które są już przedmiotem działalności gospodarczej pomysłodawców.
- (4) Celem procesu naboru pomysłów jest zgromadzenie ich dużej liczby. Dlatego też ważne jest, aby nabór miał charakter jak najbardziej dostępny oraz powszechny dla zgłaszających pomysły i otwarty był na wszelkie koncepcje, które mają innowacyjne zastosowanie w technologiach z określonych branż. **Tym samym dopuszczalnym jest, aby nabory sprofilowane były pod kątem poszczególnych sektorów i branż**, np. wpisujące się w inteligentne specjalizacje czy branże średnich i wysokich technologii.
- (5) **Niemniej, Platformy startowe dla nowych pomysłów nie wykluczają pomysłów, które nie są ściśle związane ze średnimi i wysokimi technologiami.** Muszą one jednak prezentować innowacyjne rozwiązania dające się zastosować w życiu codziennym człowieka lub praktyce gospodarczej jako produkt bądź wykorzystywać rozwiązania technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK).

---

<sup>9</sup> Zgodnie z zapisami Programu Polska Wschodnia 2014-2020, oferta Platformy startowej skierowana jest do osób do 35. roku życia, w szczególności do absolwentów szkół wyższych oraz studentów ostatnich lat studiów, chcących uruchomić i rozwijać własne firmy w Polsce Wschodniej w oparciu o zgłoszony do Platformy startowej pomysł bądź koncepcję.

- (6) Prowadzenie naboru pomysłów przez Animatora Platformy startowej wśród potencjalnych przedsiębiorców powinno odbywać się w trybie ciągłym.
- (7) Nabory pomysłów do Platformy startowej mogą być prowadzone według następującego scenariusza:

- **Obligatoryjnie – pomysłodawcy ubiegają się o udział w Platformie startowej za pośrednictwem strony internetowej z internetowego systemu aplikacji, poprzez wypełnienie kwestionariusza, podając przy tym niezbędne informacje dotyczące swojego pomysłu, w tym na jakim etapie rozwoju się znajduje, wraz z uzasadnieniem jego innowacyjnego charakteru. Animator Platformy startowej może dobrowolnie przyjmować video zgłoszenia, które będą dodatkowym elementem złożonej aplikacji.**

**W celu ustandaryzowania internetowego procesu naboru pomysłów zostanie stworzona centralna strona internetowa, poprzez którą będzie prowadzony nabór pomysłów dla poszczególnych Platform startowych w makroregionie.**

- Dodatkowo, pomysłodawcy mogą również przedstawić swoje pomysły na zorganizowanych przez Animatora Platform startowych dedykowanych wydarzeniach startupowych (np. na wzór Start-up Weekend, Start-up lab workshops, Hackathon). Wówczas panel ekspertów bierze czynny udział w selekcji pomysłów, wspierając tym samym działania mające na celu formowanie zespołów projektowych z osób przedstawiających swoje pomysły. Ważnym elementem tego typu wydarzeń powinny być spotkania i warsztaty z uznanymi w biznesie przedsiębiorcami i inwestorami, zarówno z kraju jak i zagranicą, zaproszonymi przez Animatora Platformy startowej.
- Kolejną z dodatkowych form naboru pomysłów może być realizacja, wspólnie z uczelniami, działań związanych z wyszukiwaniem innowacyjnych pomysłów, które są opracowywane przez studentów na

uczelniach lub samodzielnie.

- (8) Pomysłodawca, który chciałby uzyskać wsparcie od Platformy, powinien wypełnić kwestionariusz, w którym opisz swój pomysł oraz uzasadni jego innowacyjny charakter. Kwestionariusz ten powinien stanowić źródło informacji w odniesieniu do poniższych pytań i zagadnień:

|   |
|---|
| <b>Wizja produktu</b>   |
| <b>Co tak naprawdę chcesz zmienić?</b>  |
| <b>Jaki problem chcesz rozwiązać?</b>   |
| <b>Wyjaśnij ogólny cel produktu.</b>  |
| <b>Przedstaw główne źródła przychodów.</b>  |
| <b>Cechy produktu</b>   |
| <b>Do jakiej konkretnej niszy rynkowej lub konkretnego segmentu klientów kierowany jest Twój produkt?</b>                     |
| <b>W jaki sposób Twój produkt rozwiązuje problemy lub zaspokaja potrzeby potencjalnych klientów?</b>                          |
| <b>Czy Twój produkt rozwiązuje problem lub zaspokaja potrzebę w nowy, inny, szybszy lub tańszy sposób?</b>                    |
| <b>Zasoby</b>   |
| <b>Przedstaw orientacyjny koszt potrzebny do realizacji Twojego pomysłu?</b>  |
| <b>Przedstaw swój zespół (skład, kompetencje, doświadczenie) / swoje kompetencje przydatne do pracy nad rozwojem pomysłu.</b> |
| <b>Jakich zasobów (wiedza, osobowe, usługowe, materialne) potrzebujesz do realizacji swojego pomysłu?</b>                     |

- (9) Aby ograniczyć do minimum ryzyko „przejęcia pomysłu przez osoby trzecie” dopuszczalna jest prezentacja pomysłu w ogólnym zarysie bez podawania kluczowych informacji. W przypadku innowacyjnych pomysłów ryzyko takie wydaje się być jednak minimalne, bowiem nawet przy podobnych pomysłach ich

wdrożenie może okazać się całkowicie odmienne z punktu widzenia rynkowego.

(10) Dodatkowo Kwestionariusz zawiera:

- dane osobowe pomysłodawcy,
- oświadczenie pomysłodawcy, że w chwili składania kwestionariusza zgłoszony pomysł nie jest przedmiotem prowadzonej działalności gospodarczej,
- wyrażenie zgody na przetwarzanie danych osobowych przez Platformę, zgodnie z przepisami ustawy o ochronie danych osobowych.

(11) Animator Platformy startowej jest administratorem danych osobowych. Pomysłodawca ma prawo wglądu do swoich danych oraz żądania ich zmiany lub usunięcia, przy uwzględnieniu uwarunkowań prawnych związanych z realizacją projektu ze środków UE.

(12) Po dokonaniu przez Animatora Platformy startowej wstępnej oceny zgłaszanych pomysłów kandydaci zapraszani są na bezpośrednie rozmowy z członkami panelu ekspertów w trakcie których, oprócz przeprowadzonego wywiadu, pomysłodawcy mogą przedstawiać dodatkowe prezentacje na temat swojego pomysłu.

(13) Proces wyboru pomysłów do wdrożenia w ramach Platformy startowej musi być udokumentowany przez Animatora Platformy startowej tak, aby możliwa była weryfikacja przeprowadzonych działań, ocen i procesów.

(14) W panelu ekspertów powinni uczestniczyć przedstawiciele biznesu (aniołowie biznesu), sektora finansowego, eksperci zewnętrzni mający doświadczenie w ocenie biznesplanów innowacyjnych pomysłów oraz eksperci branżowi.

(15) Panel ekspertów powinien składać się z 5 do 7 osób i odpowiadać kompetencjami adekwatnymi do tematyki przedstawianych pomysłów.

(16) Optymalnym rozwiązaniem jest skonstruowanie panelu ekspertów wokół osób, które tworzyć będą panele tematyczne do oceny pomysłów, w zależności od posiadanych kompetencji z określonych branż. **Warunkiem koniecznym jest, aby**

**w ich skład wchodziły osoby będące ekspertami i praktykami gospodarczymi w poszczególnych branżach, a w mniejszym stopniu teoretykami.**

(17) Podstawowym kryterium oceny pomysłu jest **innowacyjność**, tj. stopień nowości przyszłego produktu realizowanego w oparciu o zgłoszony pomysł. Wymagana jest innowacyjność co najmniej na poziomie krajowym.

(18) Stopień nowości produktu można rozpatrywać w kategorii<sup>10</sup>:

- produktu nowego na świecie, tworzącego zupełnie nowy rynek;
- nowego produktu (nowej linii produktu), pozwalającego na wejście po raz pierwszy na istniejący już rynek;
- produktu dodatkowego, uzupełniającego dotychczasowe produkty;
- udoskonalenia dotychczasowego produktu, o udoskonalonym działaniu lub większej wartości postrzeganej, wchodzącego na miejsce istniejących produktów;
- produktu redukującego koszty, spełniającego dotychczasowe funkcje przy niższych kosztach.

(19) Ponadto prezentowane pomysły muszą być ocenione pod kątem:

- **niezbędności** – czy jest to coś, czego chcą klienci?
- **opłacalności** – czy są gotowi za to zapłacić? Jeśli nie, to kto za to zapłaci?
- **wykonalności** – czy problem da się rozwiązać?

(20) Wskazane jest, aby panele ekspertów w przypadku odrzucenia pomysłu dawały rekomendacje dla pomysłodawców, co i w jakim zakresie pomysłu/koncepcji powinno zostać dopracowane. Takie działanie pozwoli pomysłodawcy na dopracowanie słabych punktów swojego pomysłu i ewentualną ponowną próbę uzyskania wsparcia w ramach Platformy startowej.

---

<sup>10</sup> Na podstawie: P. Kotler, Marketing, Wyd. Felberg, Warszawa 1999

- (21) Niezbędne jest, by z procesu zapoznawania się z pomysłami i ich oceny przez panel ekspertów pozostała trwała dokumentacja umożliwiająca weryfikację przeprowadzonych ocen w trakcie naboru pomysłów, np. sprawozdanie w arkuszu oceny, video rejestracja przeprowadzanych paneli ekspertów.
- (22) Nabór pomysłów powinien być dostępny również dla:
- cudzoziemców niebędących obywatelami Unii Europejskiej
  - cudzoziemców będących obywatelami Unii Europejskiej.

**W obu przypadkach nabór pomysłów przeprowadzany jest w języku angielskim.**

- (23) Wsparcie pomysłów biznesowych cudzoziemców w ramach Platformy powinno odbywać się w zgodzie z przepisami Ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz. U. z 2013 r. poz. 1650, z 2014 r. poz. 463, 1004.), Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004 nr 173 poz. 1807) oraz Ustawy z dnia 14 lipca 2006 r. o wjeździe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pobycie oraz wyjeździe z tego terytorium obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej i członków ich rodzin (Dz. U. 2006 nr 144 poz. 1043).

## Prace nad rozwojem pomysłu

- (1) Po dokonanych przez panel ekspertów wyborze pomysłu i objęciem go programem Platformy startowej, pomysłodawca rejestruje w Polsce Wschodniej przedsiębiorstwo typu startup w formie spółki kapitałowej zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037).
- (2) Animator Platformy startowej zapewnia pomoc doradczą dla pomysłodawców w zakresie rejestracji przedsiębiorstwa, o którym mowa w pkt 1.
- (3) Pomysłodawcy wyłonieni w etapie naboru pomysłów muszą posiadać większość udziałów w przedsiębiorstwie.
- (4) Prace nad rozwojem pomysłu prowadzone są na podstawie indywidualnego programu inkubacji przygotowanego dla każdego przedsiębiorstwa typu startup. Program inkubacji składa się z usług podstawowych oraz specjalistycznych, dobranych do indywidualnych potrzeb każdego przedsiębiorstwa.
- (5) Etap prac nad rozwojem pomysłu obejmuje niezbędne działania mające na celu rozwój pomysłu tak, by mógł on być ostatecznie przygotowany w formie innowacyjnego produktu w postaci zweryfikowanego rynkowo MVP i przygotowanie na jego podstawie rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego zwiększającego szanse na rynkowy sukces. W związku z tym prace nad rozwojem pomysłu uwzględniać powinny jedną z metodologii:
  - a. **Customer Development,**
  - b. **Lean Startup** (bądź jego pochodne np. Running Lean),
  - c. **Design Thinking.**

### **Opis tych metodologii zawarto w załączniku do Podręcznika.**

- (6) Okres pracy nad rozwojem pomysłu w celu przygotowania produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności (MVP) może wynieść maksymalnie **do 10 miesięcy**. Długość tego etapu powinna wynikać z zaplanowanych do wykonania

i uzgodnionych z opiekunem startupu zadań i czynności, służących przygotowaniu innowacyjnego produktu, możliwego do wprowadzenia na rynek. Okres inkubacji liczony jest od momentu zawarcia umowy inkubacji między Animatorem Platformy startowej i przedsiębiorstwem.

(7) Wsparcie ze strony Platformy startowej w ramach prac nad rozwojem pomysłu obejmuje:

- a. podstawowe usługi inkubacji (m.in. dostęp do stanowiska pracy, usługi księgowe i doradcze),
- b. mentoring (indywidualne oraz grupowe sesje mentoringowe), coaching (np. biznesowy, marketingowy, finansowy, technologiczny),
- c. specjalistyczne usługi wynikające z zapotrzebowania startupu i niezbędne do przeprowadzenia prac nad rozwojem nowego pomysłu biznesowego (np. techniczne, technologiczne, inżynierskie, informatyczne, wzornicze, marketingowe, prawne), w tym obejmujące testowanie i weryfikowanie pomysłów i koncepcji, aż do momentu przygotowania odpowiedniego modelu biznesowego (weryfikowanie kanałów sprzedaży, badania marketingowe, wsparcie organizacyjne itp.).

(8) Zakres **usług podstawowych** obejmuje co najmniej:

- a. zapewnienie powierzchni odpowiedniej do potrzeb prowadzenia działalności przez inkubowany startup w ramach prac nad rozwojem pomysłu;
- b. organizację warsztatów z zakresu wystąpień publicznych oraz przygotowania prezentacji na sesje pitchingowe;
- c. usługi mentoringu;
- d. obsługę księgową;
- e. obsługę prawną;
- f. doradztwo podatkowe;



- g. podstawowe wsparcie marketingowe w zakresie opracowania elementów identyfikacji korporacyjnej;
- (9) Dostęp do stanowiska pracy powinien uwzględniać możliwość skorzystania z niego bez ograniczeń czasowych (tj. co do liczby godzin, dni tygodnia).
- (10) Zakres **usług specjalistycznych** powinien być dostosowany według potrzeb przedsiębiorstwa typu startup oraz pod kątem rozwijanego pomysłu i przygotowania modelu biznesowego. Obszary tych usług mogą obejmować:
- a. **wsparcie techniczne, technologiczne, inżynierskie, informatyczne oraz wzornicze** (projektowanie, modyfikacje i utrzymanie efektywnych kosztowo praktycznych rozwiązań problemów, z wykorzystaniem wiedzy naukowej oraz technicznej);
  - b. **wsparcie w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości** pod kątem rozwijanego pomysłu (ocena rynkowa produktu, stworzenie modelu biznesowego);
  - c. **wsparcie w zakresie analiz potrzeb klienta** (badanie rynku, odnajdowanie i ocenianie możliwości rynkowych, prowadzących do zaspokojenia potrzeb określonych odbiorców (nabywców) oraz dokładne ustalenie tych potrzeb, opracowywanie produktu oraz strategii jego dystrybucji, przygotowanie odpowiedniej strategii ceny i promocji, reklama i informacja o produkcie);
  - d. **wsparcie w zakresie projektowania graficznego, tworzenia nazw i znaków firmowych**, w tym wizualne kreowanie marki, tworzenie systemów identyfikacji oraz wspomagania sprzedaży.
- (11) Świadczone w ramach Platformy startowej usługi muszą doprowadzić do opracowania zweryfikowanego modelu biznesowego dla wspieranego przedsiębiorstwa.
- (12) Usługi związane z pracami nad rozwojem pomysłu świadczone są w oparciu o umowę inkubacji, podpisaną pomiędzy Animatorem Platformy startowej

a przedsiębiorstwem typu startup.

(13) Umowa inkubacji określa w szczególności:

- a. oznaczenie stron, których umowa ta dotyczy;
- b. oznaczenie zakresu usług, jakie zostaną wykonane w ramach umowy;
- c. oznaczenie rodzajów działalności gospodarczych wykluczonych z możliwości uzyskania pomocy;
- d. określenie warunków i okresu współpracy stron;
- e. zobowiązania i odpowiedzialność stron umowy;
- f. zobowiązanie stron do zachowania poufności;
- g. zasady korzystania z dóbr udostępnionych przedsiębiorcy przez Beneficjenta;
- h. oświadczenie o braku powiązań w rozumieniu art. 6c ust. 2 ustawy o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pomiędzy przedsiębiorcą a Beneficjentem oraz podmiotami świadczącymi temu przedsiębiorcy usługi w ramach indywidualnego wsparcia rozwoju innowacyjnego pomysłu biznesowego;
- i. oświadczenie przedsiębiorcy o posiadaniu wyłącznych praw do zgłoszonego przez niego innowacyjnego pomysłu biznesowego oraz uprawnieniu do rozporządzania nim we własnym imieniu pełnią praw;
- j. oświadczenie przedsiębiorcy, że innowacyjny pomysł biznesowy jest wolny od wszelkich obciążeń prawnych, zabezpieczenia lub jakiegokolwiek roszczenia podmiotu trzeciego;
- k. oświadczenie przedsiębiorcy, że innowacyjny pomysł biznesowy nie jest przedmiotem aktualnie prowadzonej działalności gospodarczej pomysłodawcy;
- l. wskazanie możliwości złożenia przez przedsiębiorcę wniosku o dofinansowanie projektu w maksymalnej kwocie 800 000,00 zł w ramach

poddziałania 1.1.2 PO PW pod warunkiem uzyskania pozytywnej pisemnej rekomendacji Beneficjenta w tym zakresie, obowiązującej w terminie do 3 miesięcy od daty jej wydania;

m. zasady rozwiązania umowy.

- (14) Usługi świadczone w ramach prac nad rozwojem pomysłu mogą być świadczone w ramach zasobów własnych Animatora Platformy startowej, partnerów Platformy startowej bądź - w zależności od ich dostępności i specjalistycznego charakteru - nabywane od podmiotów trzecich.
- (15) Wsparcie udzielane przedsiębiorstwom typu startup w ramach prac nad rozwojem pomysłu (program inkubacji) stanowi pomoc *de minimis* dla tych przedsiębiorstw.
- (16) Nad sprawnym przebiegiem prac nad rozwojem pomysłu czuwać będą **opiekunowie startupów**. Do ich zadań należy w szczególności:
- a. przygotowanie szczegółowego programu inkubacji dla danego startupu;
  - b. zapewnienie wszelkich usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstwa typu startup, w zależności od indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa pracującego nad rozwojem pomysłu;
  - c. dokonywanie oceny postępu prac nad rozwijaniem pomysłu, według przyjętych **list kontrolnych („kamieni milowych”)**, ustalonych z ekspertami branżowymi, w tym mentorami;
  - d. sporządzenie **końcowego raportu** z prac przedsiębiorstwa typu startup, będącego jednocześnie elementem dokumentacji składanej na etapie wnioskowania o sfinansowanie przedsiębiorstwa typu startup związanego z wejściem na rynek z przygotowanym produktem;
  - e. przygotowanie zaświadczenia o udzielonej pomocy *de minimis*.
- (17) Opiekun startupu nie powinien mieć pod swoją opieką więcej niż 5 startupów jednocześnie.

- (18) Opiekun startupu oraz przedsiębiorstwa typu startup muszą przez cały czas mieć pewność, że rozwijany pomysł pozostaje zasadny biznesowo. tj. czy inwestowanie w pomysł w dalszym ciągu jest opłacalne.
- (19) W trakcie prac nad rozwojem pomysłu konieczne jest ustanowienie **mechanizmów monitorowania** i porównywania faktycznych osiągnięć z planowanymi (np. poprzez ustanowienie „kamieni milowych”), których wyniki będą warunkować dalszą możliwość wsparcia przedsiębiorstwa typu startup ze środków PO PW.

Przydatnym narzędziem w monitorowaniu prac nad rozwojem pomysłu może być tzw. system „etap-bramka” (z ang. *stage-gate system*), który wykorzystywany jest przez wiele firm na świecie w zarządzaniu procesem innowacji. Podstawową ideą tego systemu jest podzielenie procesu innowacji na kilka wyraźnych etapów (faz). Każdy etap kończy tzw. bramka lub punkt kontrolny. W odniesieniu do etapu prac nad rozwojem pomysłu, opiekunowie startupów pod koniec wyodrębnionej fazy prac nad rozwojem pomysłu będą otrzymywać od pracujących nad pomysłem startupowców określone dane do punktu kontrolnego i na ich podstawie oceniają, czy prace można kontynuować (przesuwać do następnej fazy prac), zgodnie z przyjętymi kryteriami i harmonogramem zadań. Inaczej mówiąc, na wyjściu z każdej kolejnej fazy znajduje się znak „stop”. Ma on przypominać o konieczności zastanowienia się nad tym, czy udało się pozyskać wystarczającą wiedzę bądź zakładany efekt w pracach nad rozwojem pomysłu, by móc przejść do następnych faz bądź następnego etapu Platformy startowej (ubiegania się o wsparcie finansowe). To punkt, w którym należy się zatrzymać i podsumować wszystkie pozyskane informacje oraz ocenić, czy startupom udało się osiągnąć zakładane w ramach harmonogramu efekty (wyniki).

(20) W celu zagwarantowania przez Animatora Platformy startowej wysokiej jakości opieki eksperckiej i mentoringowej konieczne jest „dysponowanie” przez niego odpowiednio wyselekcjonowanymi ekspertami, w szczególności doświadczonymi przedsiębiorcami i inwestorami. Dodatkowo na rzecz Platform startowych funkcjonował będzie **Centralny Zasób Mentorów** koordynowany przez PARP.

(21) **Działania towarzyszące pracom nad rozwojem pomysłu**

- a. Partnerzy w postaci jednostek samorządu terytorialnego powinni zapewniać dodatkowe świadczenia, np. ulgi w prowadzeniu działalności gospodarczej, łatwiejszy dostęp do przedszkoli, ulgi na przejazdy lokalnym transportem, dostęp do mieszkań komunalnych po cenach preferencyjnych, wyznaczanie w urzędach osób odpowiedzialnych za kontakty ze społecznością startupową, obejmowanie patronatem imprez o tematyce startupowej;
- b. Partnerzy w postaci uczelni powinni zapewniać dodatkowe świadczenia np. w postaci organizacji zajęć z przedsiębiorczości dla studentów, otwarte wykłady ze znanymi gośćmi, współpracy z biurami karier w zakresie organizacji targów kariery, udostępnianie pomieszczeń uczelni na organizację wydarzeń startupowych, organizację kół naukowych dla studentów;
- c. Fundusze podwyższonego ryzyka typu Venture Capital oraz podmioty zarządzające siecią Aniołów Biznesu powinni zapewniać usługi doradcze i kapitał relacyjny w zakresie możliwości dokonywania inwestycji kapitałowych w utworzone przedsiębiorstwa typu startup, znajdujące się we wczesnym stadium rozwoju;
- d. Partnerzy platformy startowej powinni zapewnić organizowanie otwartych, cyklicznych spotkań służących wymianie wiedzy i sieciowaniu wewnątrz społeczności startupowej (co najmniej raz w miesiącu), udział w targach.

## **VI. Kategorie wydatków kwalifikowanych w ramach Platform startowych**

Zasady kwalifikowalności wydatków oraz ich rozliczania w ramach Platform startowych określają *Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020.*

## **VII. Kompetencje i zasoby kadrowe wykorzystywane w ramach Platform startowych**

Ekspert Platformy powinni posiadać następujące kompetencje:

- **w zakresie realizacji usług podstawowych:**
  - umiejętność prowadzenia konsultacji z Pomysłodawcą;
  - umiejętność przygotowania harmonogramu prac;
  - wiedza na temat zasad księgowości;
  - wiedza na temat narzędzi analizy biznesowej;
  - umiejętność przeprowadzenia analizy finansowej;
  - wiedza na temat zarządzania przedsiębiorstwem;
  - umiejętność tworzenia i analizy alternatywnych ścieżek rozwoju;
  - umiejętność określania strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
  - umiejętność zdefiniowania modelu produkcji i sprzedaży;
  - umiejętność wypełniania wniosków o dofinansowanie oraz znajomość podstawowych zasad przyznawania dotacji;
  - umiejętność przygotowania bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów;

- umiejętność przeprowadzenia analizy prawnej.
- **w zakresie realizacji usług specjalistycznych:**
  - umiejętność analizy potencjału rynkowego innowacji/nowego produktu, analizy potrzeb rynkowych;
  - umiejętność doboru formy zabezpieczenia własności intelektualnej;
  - umiejętność dostosowywania sposobu komunikowania się interpersonalnego i form przekazu wykorzystywanych przez instytucje, będące potencjalnymi partnerami;
  - umiejętność analizy danych jakościowych i ilościowych na temat rynku;
  - wiedza na temat źródeł finansowania technologii;
  - wiedza z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa;
  - umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii;
  - wiedza o trendach w kanałach dystrybucyjnych;
  - umiejętność dzielenia klientów na grupy (wg różnych kryteriów);
  - umiejętność planowania zapotrzebowania kadrowego;
  - umiejętność przygotowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa;
  - umiejętność określenia poziomu innowacyjności danej technologii;
  - umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii;
  - umiejętność analizy użyteczności danej technologii;
  - umiejętność analizy prawnej praw własności intelektualnej;
  - umiejętność analizy zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej;
  - umiejętność wyceny własności intelektualnej;
  - umiejętność analizy oraz tworzenia strategii zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie.

## **Opiekunowie startupów**

**Opiekunowie startupów** powinni posiadać doświadczenie w przeprowadzaniu analizy i weryfikacji pomysłów biznesowych oraz w przygotowaniu biznesplanów i teaserów inwestycyjnych. Powinni również posiadać doświadczenie i kompetencje w obszarze świadczenia usług w zakresie doradztwa związanego z przygotowaniem, zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, a także związanego z wprowadzeniem produktu na rynek oraz pozyskiwaniem dalszego finansowania. Opiekunowie startupów powinni być zdolni do realizacji projektu zgodnie z przyjętą w programie inkubacji metodologią (Lean Startup, Customer Development lub Design Thinking).

### **Wymagania kwalifikacyjne:**

- co najmniej 2 lata doświadczenia w doradztwie gospodarczym dla przedsiębiorstw lub doradztwie dla osób pragnących rozpocząć działalność gospodarczą;

### **Kompetencje:**

- tworzenie biznesplanów, znajomość podstaw prawnych w zakresie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, prowadzenie szkoleń z zakresu zarządzania, znajomość podstawowych zasad księgowości, rozliczeń podatkowych, wiedza z zakresu marketingu;

### **Umiejętności:**

- zdolności komunikacyjne (umiejętność porozumienia się z osobami o różnych poziomach znajomości kwestii formalnych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa i wykształcenia), zdolność prowadzenia wywiadu, umiejętności analityczne, syntezy, prognozowania i szacowania ryzyka, negocjacji, planowania i organizowania. Zdolność motywowania podopiecznych do działania i współpracy.



## Cechy osobowe

- kreatywność, lojalność, rzetelność, twórcza postawa w poszukiwaniu rozwiązań, łatwość nawiązywania kontaktów, empatia, odpowiedzialność, odporność na stres - opanowanie (cierpliwość) i kontrola własnych emocji, tolerancja dla postaw, poglądów i przekonań zespołu z którym pracuje.

## Zespół zarządzający

Skład zespołu zarządzającego Platformą startową będzie odpowiedzialny za koordynację, rozliczanie projektu, rozliczanie transferowanej pomocy publicznej, prawidłową i terminową realizację projektu oraz przeprowadzanie procedur (m.in. postępowania w ramach Prawa Zamówień Publicznych) niezbędnych do realizacji zadań na rzecz przedsiębiorstw objętych programem akceleracji Platformy startowej.

Minimalne wymagania wobec kierownika projektu:

- doświadczenie w zarządzaniu projektami, z czego co najmniej jednym o wartości minimum 5 mln zł, zrealizowanym w ciągu ostatnich 5 lat przed datą ogłoszenia konkursu na wybór projektu z POPW.

Minimalne wymagania wobec specjalisty ds. rozliczania projektów:

- doświadczenie w rozliczaniu przynajmniej 2 projektów o wartości co najmniej 2 mln złotych każdy, realizowanymi w ciągu ostatnich 2 lat przed datą ogłoszenia konkursu na wybór projektu z POPW.

Minimalne wymagania wobec specjalisty ds. promocji i marketingu:

- doświadczenie w prowadzeniu kampanii marketingowej o minimalnej wartości 100 tys zł. w ciągu ostatnich 2 lat przed datą ogłoszenia konkursu na wybór projektu z POPW.

Minimalne wymagania wobec specjalisty ds. pomocy publicznej:

- doświadczenie w realizacji obowiązków wynikających z udzielania pomocy de minimis w ciągu ostatnich 2 lat przed datą ogłoszenia konkursu na wybór projektu z POPW.

Minimalne wymagania wobec specjalisty ds. zakupów (przetargi):

- doświadczenie w przeprowadzaniu zamówienia w oparciu o przepisy ustawy Prawo Zamówień Publicznych w ciągu ostatnich 2 lat przed datą ogłoszenia konkursu na wybór projektu z POPW.

Powyższe funkcje mogą być łączone w ramach jednego stanowiska pracy, pod warunkiem spełnienia wymagań dla każdego ze stanowisk.

W sytuacji, gdy Wnioskodawca w zespole zarządzania projektem zaplanuje inne, niewymienione wyżej stanowiska, koszty związane z tymi stanowiskami będą mogły zostać uznane za wydatki kwalifikowalne, jeśli uzasadnienie Wnioskodawcy wskazywać będzie na potrzebę istnienia takiego stanowiska w projekcie.

**W celu realizacji usług doradczych wykraczających poza kompetencje ekspertów Platformy startowej, Platforma może korzystać z usług ekspertów zewnętrznych posiadających określoną specjalizację branżową lub biznesową. Eksperci zewnętrzni, z którymi Platforma przewiduje współpracę na etapie wnioskowania o dofinansowanie, ujmowani są we wniosku o dofinansowanie.**

We wniosku o dofinansowanie Animator Platformy powinien wykazać, że Platforma posiada plan rozwoju kompetencji pracowników zaangażowanych w działania Platformy startowej, w którym opisana jest strategia rozwoju swoich kadr, świadczących usługi na rzecz Pomysłodawców.

Animator Platformy startowej jest zobligowany do monitorowania kompetencji ekspertów i jakości usług świadczonych na rzecz Pomysłodawców oraz ustalania potrzeb szkoleniowych dla konsultantów. **Koszty zakupu usług szkoleniowych dla osób świadczących usługi w ramach Platformy nie są kwalifikowane w ramach działania.** Przewiduje się również możliwość samokształcenia oraz wymianę doświadczeń z konsultantami z innych Platform.

## **VIII. Działania podejmowane z poziomu centralnego towarzyszące realizacji Platform startowych**

Mając na uwadze uruchomienie na obszarze Polski Wschodniej finansowanego z funduszy unijnych nowatorskiego programu akceleracyjnego dla startupów, Instytucja Zarządzająca (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju) oraz Instytucja Pośrednicząca (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) podejmować będą dodatkowe działania wpływające na osiągnięcie sukcesu przez wdrażany program. Realizowane będą działania mające na celu przygotowanie potencjalnych wnioskodawców (Animatorów Platform startowych) do zaprojektowania, organizacji i realizacji programu akceleracyjnego oraz działania ukierunkowane na wykreowanie marki i wizerunku nowego programu akceleracyjnego, jego rozpoznawalność i zainteresowanie pomysłodawców wpływające na zwiększenie podaży nowych pomysłów. W trakcie realizacji programu na bieżąco identyfikowane będą potrzeby i bariery oraz wdrażane będą działania zaradcze.

Działania wspierające realizację programu Platformy startowe:

- **Wykreowanie marki i wizerunku programu akceleracyjnego Platformy Startowe** wśród krajowych i zagranicznych interesariuszy. W ramach zadania opracowany zostanie kompleksowy System Identyfikacji Wizualnej programu. System zawierał będzie logotyp programu wraz z logotypami uwzględniającymi marki poszczególnych animatorów, projekty stron internetowych (w tym projekty uwzględniające marki poszczególnych animatorów) oraz zróżnicowany komplet materiałów promocyjno-reklamowych. Profesjonalna wizualizacja ułatwi wykreowanie marki i pozwoli na realizację spójnej komunikacji Platform oraz działań promocyjnych. Wpłynie to na zwiększenie świadomości istnienia marki Platform startowych wśród pomysłodawców oraz pozostałych interesariuszy programu.
- **Wykreowanie podaży nowych pomysłów poprzez realizację kampanii promocyjnej.** Głównym celem kampanii promującej program będzie zakomunikowanie społeczeństwu powstania programu Platform startowych, wykreowanie marek poszczególnych platform wraz z informacją o ich zasięgu, specyfice, specjalizacji. Umożliwi to pozyskanie jak największej liczby pomysłodawców z obszaru oddziaływania Platformy. Rozpoczęcie, jeszcze przed oficjalnym naborem projektów przez platformy, dedykowanych działań edukacyjnych na portalu w zakresie procesu przygotowywania pomysłów zwiększy liczbę składanych projektów i przełoży się na wyższą jakość pomysłów składanych w ramach Platform startowych.
- **Portal PlatformyStartowe.gov.pl (StartupPlatforms.gov.pl).** Głównym założeniem jest skupienie na dedykowanym portalu wszystkich pomysłodawców zainteresowanych rozwijaniem swojego pomysłu na biznes i aplikowaniem do programu akceleracyjnego Platform startowych. Zakładamy, że pomysłodawcy pierwszy krok związany z rozwijaniem swojego pomysłu zrealizują wirtualnie na portalu. Portal będzie umożliwiał działania związane z weryfikacją i rozwijaniem pomysłu na biznes, badaniem potrzeb użytkowników, pozyskiwaniem nowych

członków zespołu i inne niezbędne do uruchomienia pomysłu na biznes. System edukacji pomysłodawców realizowany będzie wirtualnie w oparciu o portal oraz udostępnione artykuły, publikacje, webinary, forum wymiany wiedzy i kojarzenia zespołów startupowych.

Portal będzie zawierał centralne zasoby oraz odrębny obszar dla każdego programu akceleracyjnego, którym redakcyjnie zarządzać będzie mógł Animator. Architektura strony uwzględniać będzie obecność na portalu nawet kilkanaście zróżnicowanych i odrębnych programów akceleracyjnych realizowanych przez Animatorów.

Najważniejszym elementem portalu będzie możliwość wybrania i porównania programów akceleracyjnych animatorów przez pomysłodawców i wysłania aplikacji do wybranego programu. Utworzenie portalu w wersji anglojęzycznej służyć będzie promocji inkubowanych projektów wśród zagranicznych inwestorów.

- **Wsparcie dla potencjalnych Animatorów Platform startowych.** Realizacja programu akceleracyjnego jest nowością w ramach PO PW. Nowatorskie działanie wymaga systemu wsparcia ośrodków innowacji z Polski Wschodniej, które mogą wnioskować o realizację projektu, w ramach którego opracują i wdrożą program akceleracyjny. W ramach działań wspierających zorganizowany zostanie cykl warsztatów edukacyjnych z zagranicznymi ekspertami z zakresu organizacji technicznej programu akceleracyjnego i metodyk wykorzystywanych we współpracy z inkubowanymi startupami – Customer Development, Design Thinking, Lean Startup.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju podejmować będą centralne działania na rzecz nawiązania instytucjonalnych relacji z globalnymi aktorami ekosystemu startupowego i nakłonienia ich do zaangażowania się we współpracę i promocję programu Platform Startowych, w tym wsparcia merytorycznego (doradztwo, inwestycje w startupy, mentoring korporacyjny). Do potencjalnych partnerów

instytucjonalnych należeć będą: międzynarodowe firmy technologiczne, międzynarodowe akceleratory, firmy doradcze, inwestorzy, aniołowie biznesu, przedstawiciele krajowych i międzynarodowych funduszy VC. Celem działań jest odgórne włączenie ww. partnerów w opracowany system.

- **Utworzenie Centralnego Zasobu Mentorów.** W nowatorskim działaniu PO PW po raz pierwszy na szeroką skalę wykorzystany zostanie system mentorowania inkubowanym startupom. Realizacja pionierskiej koncepcji wymagać będzie odpowiedniej implementacji oraz dostosowania do specyfiki działań programu akceleracyjnego. W tym celu opracowane zostaną kompleksowe założenia merytoryczne systemu bezpłatnego mentoringu świadczonego przez krajowych i zagranicznych ekspertów na rzecz inkubowanych startupów oraz utworzony zostanie Centralny Zasób Mentorów. System mentoringu będzie otwarty i będzie mógł być zasilany przez interesariuszy na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Trwał będzie nabór ciągły mentorów. Dobór mentorów pozostanie w gestii Animatorów i startupów. Opracowany model współpracy z mentorami biznesowymi i udostępnienie Animatorom gotowej bazy mentorów umożliwi szybkie i efektywne uruchomienie działań akceleracyjnych na najwyższym poziomie.
- **Startup Summit — konferencja inaugurująca program akceleracyjny Platformy startowe.** Uruchomienie programu i jego premiera jest jednym z najbardziej istotnych wydarzeń. Konferencja to miejsce premiery i element rozpoczęcia kampanii naboru pomysłodawców. Wczesne zakomunikowanie inauguracji programu pozwoli na rozpoczęcie naboru pomysłodawców i skupianie ich wokół portalu, na którym rozpoczęty zostanie cykl przygotowawczy do realizacji swojego pomysłu na biznes. Celem konferencji jest organizacja spotkania środowiska startupowego Polski Wschodniej z krajowym ekosystemem startupowym oraz budowanie relacji z obecnymi na konferencji przedstawicielami krajowego i międzynarodowego ekosystemu startupowego. Podczas konferencji promowany będzie potencjał startupowy Polski Wschodniej, prowadzony będzie też nabór mentorów, zostaną również nawiązane relacje z funduszami VC.

## IX. Ewaluacja działania Platformy startowe dla nowych pomysłów

W ramach poddziałania 1.1.1 PO PW Platformy startowe dla nowych pomysłów zostanie przeprowadzona ewaluacja: **(1) projektu pilotażowego, (2) ewaluacja on-going i (3) ewaluacja ex-post.** Głównym celem badań ewaluacyjnych prowadzonych w ramach niniejszego działania jest ocena pozytywnych i negatywnych, bezpośrednich i pośrednich efektów realizacji działania. Cel główny zostanie osiągnięty poprzez skoncentrowanie badań ewaluacyjnych na trzech głównych obszarach tematycznych, tj.:

- **ocena adekwatności (trafności) interwencji,**
- **ocena bezpośrednich i pośrednich efektów realizacji działania,**
- **pomiar bezpośredniego wpływu udzielonej pomocy na beneficjentów wsparcia.**

Zgodnie z wymogami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. oraz krajowymi wytycznymi Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020, dla zapewnienia niezależności organu przeprowadzającego ocenę i funkcjonalnej niezależności procesu ewaluacji, ocena interwencji zostanie powierzona ekspertom lub podmiotom zewnętrznym względem instytucji odpowiedzialnych za programowanie i wdrażanie interwencji (Instytucja Zarządzająca i Pośrednicząca PO PW). Środki na działania związane z ewaluacją działania 1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów będą zapewnione w ramach pomocy technicznej PO PW. Wybór wykonawców zewnętrznych dokonany będzie z zachowaniem zasady konkurencyjności (w oparciu o Prawo zamówień publicznych) i będzie opierał się na kryteriach i warunkach potwierdzających odpowiednią fachową wiedzę i doświadczenie w realizacji tego typu usług.

Beneficjenci poddziałania 1.1.1 PO PW Platformy startowe dla nowych pomysłów będą zobowiązani do udziału we wszystkich etapach ewaluacji, jak również do zapewnienia podmiotom uprawnionym do realizacji ewaluacji pełnego wglądu we wszystkie dokumenty związane z wykonywaniem umowy jak również do udzielenia bezzwłocznie pełnej informacji o realizacji projektu w trakcie wykonywania umowy oraz po jej

zakończeniu zgodnie ze szczegółowymi zapisami umowy beneficjenta z Instytucją Pośredniczącą PO PW (PARP).

(1) **Celem ewaluacji projektu pilotażowego** poddziałania 1.1.1 PO PW Platformy startowe dla nowych pomysłów jest ocena spełnienia założeń modelu realizacji działania, przeanalizowanie efektów realizacji pilotażu oraz zidentyfikowanie ewentualnych dodatkowych rozwiązań, które będą mogły być wykorzystane w trakcie dalszej realizacji działania.

Wnioski z realizacji projektu pilotażowego oraz ewaluacji pilotażu zostaną uwzględnione przez Komisję Europejską przy ocenie możliwości i zasadności dalszej realizacji działania w istniejącym lub zmienionym kształcie. Kontynuacja realizacji ww. działania po zakończeniu fazy pilotażowej będzie wymagała formalnej zgody Komisji Europejskiej.

**Realizacja** ewaluacji projektu pilotażowego zostanie uruchomiona równoległe do procesu wdrażania pilotażu projektu działania 1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów. Zostanie uruchomiona po podpisaniu umowy z Animatorem platformy startowej. Wyniki końcowe ewaluacji zostaną przekazane KE po zakończeniu realizacji pilotażu w 2017 roku.

**Zakres ewaluacji pilotażu obejmie również ocenę:**

- osiągnięcia założonych wskaźników produktu dla fazy pilotażowej;
- zdolności do przyciągania potencjalnych pomysłodawców;
- innowacyjności wspartych pomysłów biznesowych;
- struktury partnerstwa, w tym potencjał finansowy, techniczny i organizacyjny niezbędny do realizacji projektu;
- jakości i dostępności świadczonych usług przez instytucje będące członkami Platform;
- identyfikacji barier i problemów wdrożeniowych mających istotny wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów działania.



- (2) **Celem ewaluacji on-going** poddziałania 1.1.1 PO PW Platformy startowe dla nowych pomysłów jest bieżąca ocena efektów podejmowanych działań poprzez bieżący pomiar wyrażonych wskaźnikowo rezultatów i oddziaływania działania.

Realizacja ewaluacji on-going pozwoli na dostarczanie bieżącej wiedzy na temat rezultatów projektów, bieżące zarządzanie procesem wdrażania działania, bieżące porównywanie trendów w zakresie skuteczności wsparcia.

**Realizacja** ewaluacji on-going polegała będzie na objęciu każdego beneficjenta – przedsiębiorcy dwukrotnym pomiarem tzw. pomiarem „początkowym” w 1/3 realizacji projektu oraz pomiarem „końcowym” w ok. 24 miesiące od zakończenia realizacji projektu. Ewaluacja on-going rozpocznie się w 2018 roku i będzie realizowana do 2022 roku.

**Zakres ewaluacji on-going obejmuje:**

- profile beneficjentów końcowych, ich kondycję ekonomiczną (dane dot. przychodów, zatrudnienia, działalności innowacyjnej itp.) i strategię rozwoju,
- jakość procesów realizacji działania (w tym m.in. wskaźniki preferencji i satysfakcji beneficjentów końcowych),
- pomiar wskaźników rezultatu i wpływu działania.

- (3) **Celem ewaluacji ex-post** działania 1.1 Platformy startowe dla nowych pomysłów jest ocena efektów działania w odniesieniu do założonych celów.

**Realizacja** ewaluacji ex-post rozpocznie się po zakończeniu realizacji projektów wspartych w ramach działania w 2022-2023 roku i obejmie wszystkich beneficjentów działania.

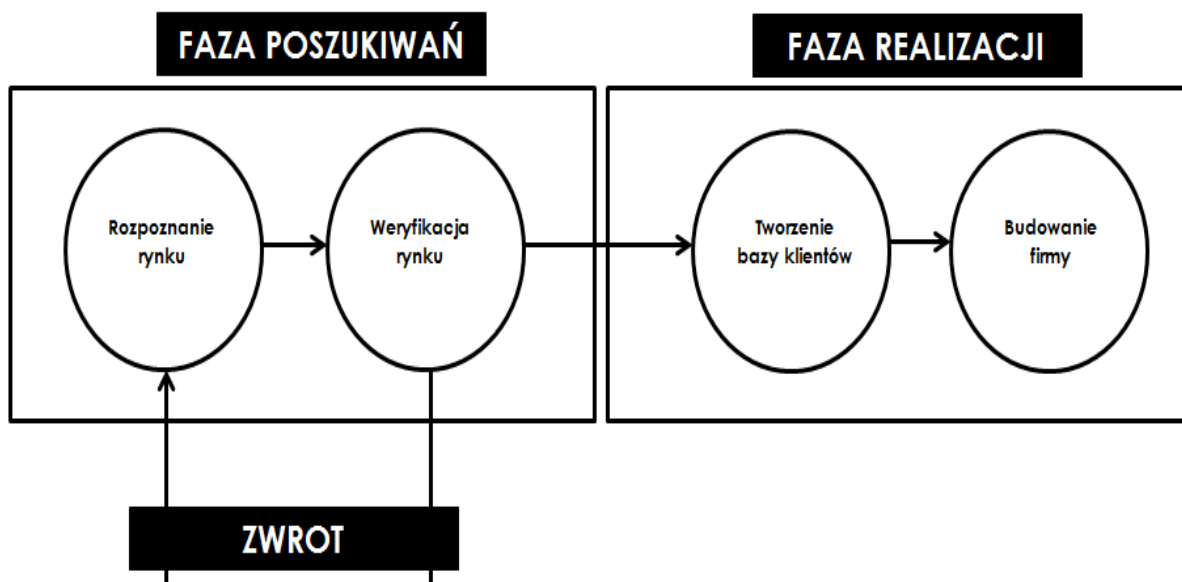
**Zakres ewaluacji ex-post obejmuje m.in.**

- oszacowanie i ocenę efektów wsparcia przedsiębiorstw w ramach działania

- identyfikację czynników zwiększających i ograniczających skuteczność wsparcia
- wpływ na wsparcia na rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji

## X. Załączniki

### Opis metodologii Customer Development



Rysunek 1.1 Model Customer Development<sup>11</sup>

W ramach metodologii Customer Development następuje podział działań związanych z klientami na odrębne procesy, przedstawione w formie czterech etapów, zgodnie z rysunkiem. Najważniejszym przesłaniem modelu Customer Development jest konieczność udania się w teren i podjęcia rozmów z klientami, określenia kim są, z jakimi problemami się borykają oraz znalezienia rozwiązań, które można im zaoferować.

<sup>11</sup> „Podręcznik startupu Budowa wielkiej firmy – krok po kroku” Steve Blank, Bob Dorf, str. 63

Dwa pierwsze etapy procesu to faza poszukiwań właściwego modelu biznesowego, natomiast etap trzeci i czwarty wyznaczają fazę realizacji modelu biznesowego, który został zdefiniowany, przetestowany i pozytywnie zweryfikowany na pierwszym i drugim etapie procesu.

**Rozpoznanie rynku** – etap, na którym wizja założycielska zostanie zamieniona na szereg hipotez dotyczących modelu biznesowego. Następnie opracowywany jest plan testowania reakcji klientów na te hipotezy. Na tej podstawie ustala się fakty. Założyciel startupu kreśli wizję produktu, a następnie wkracza na etap rozpoznania w celu znalezienia klientów i rynku dla swojej wizji.

Etap rozpoznania rynku dzieli się na dwie fazy, obie realizowane w terenie:

- w ramach pierwszej fazy sprawdza się, w jaki sposób klienci postrzegają dany problem i w jakim stopniu potrzebują jego rozwiązania,
- w ramach drugiej fazy produkt jest po raz pierwszy pokazywany klientowi pod warunkiem, że dany produkt (na tym etapie jest to zwykle minimalnie satysfakcjonujący produkt) rozwiązuje problem lub zaspokaja potrzebę na tyle skutecznie, aby przekonać do zakupu dużą grupę klientów.

**Weryfikacja rynku** – etap, na którym sprawdza się, czy zdefiniowany model biznesowy jest powtarzalny i skalowalny. Na tym etapie udowadnia się, że informacje pozyskane na etapie rozeznania rynku pozwoliły opracować powtarzalny i skalowalny model biznesowy, umożliwiający pozyskanie odpowiednio dużej grupy klientów, aby dało się zbudować rentowną firmę. Na etapie weryfikacji firma sprawdza swoje szanse na skuteczne skalowanie działalności (czyli skalowania produktu, pozyskiwania klientów, wyceny i działań związanych z kanałami sprzedaży), organizując kolejną rundę testów z udziałem większej grupy klientów. Testy te prowadzone są na większą skalę, są bardziej rygorystyczne i mają bardziej ilościowy charakter. Na tym etapie powstaje również mapa drogowa sprzedaży, którą będą się posługiwały zespoły do spraw

sprzedaży i marketingu.

Dwa pierwsze etapy procesu Customer Development – rozpoznanie rynku i weryfikacja rynku służą doprecyzowaniu i przetestowaniu modelu biznesowego startupu. Ukończenie tych dwóch etapów oznacza, że:

- zweryfikowano podstawowe cechy produktu i istnienie rynku docelowego,
- zlokalizowano klientów i przetestowano wartość produktu i wymagania względem niego w oczach tych klientów,
- znaleziono płacącego nabywcę (osobę, która faktycznie zapłaci za zakup),
- sformułowano strategię cenową i strategię wykorzystania kanałów sprzedaży,
- sprawdzono proponowany cykl i proces sprzedaży.

Na pierwszych dwóch etapach procesu Customer Development dochodzi do ograniczenia wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo typu startup przed sprawdzeniem modelu biznesowego i przygotowaniem go do skalowania działalności. W modelu Customer Development przyjmuje się założenie, że na dwóch pierwszych etapach procesu większość startupów wielokrotnie powtarza cykl prac rozwojowych i testów, więc dobrze zarządzana firma może dokładnie szacować swoje zapotrzebowanie na gotówkę i oszczędnie nią gospodarować.

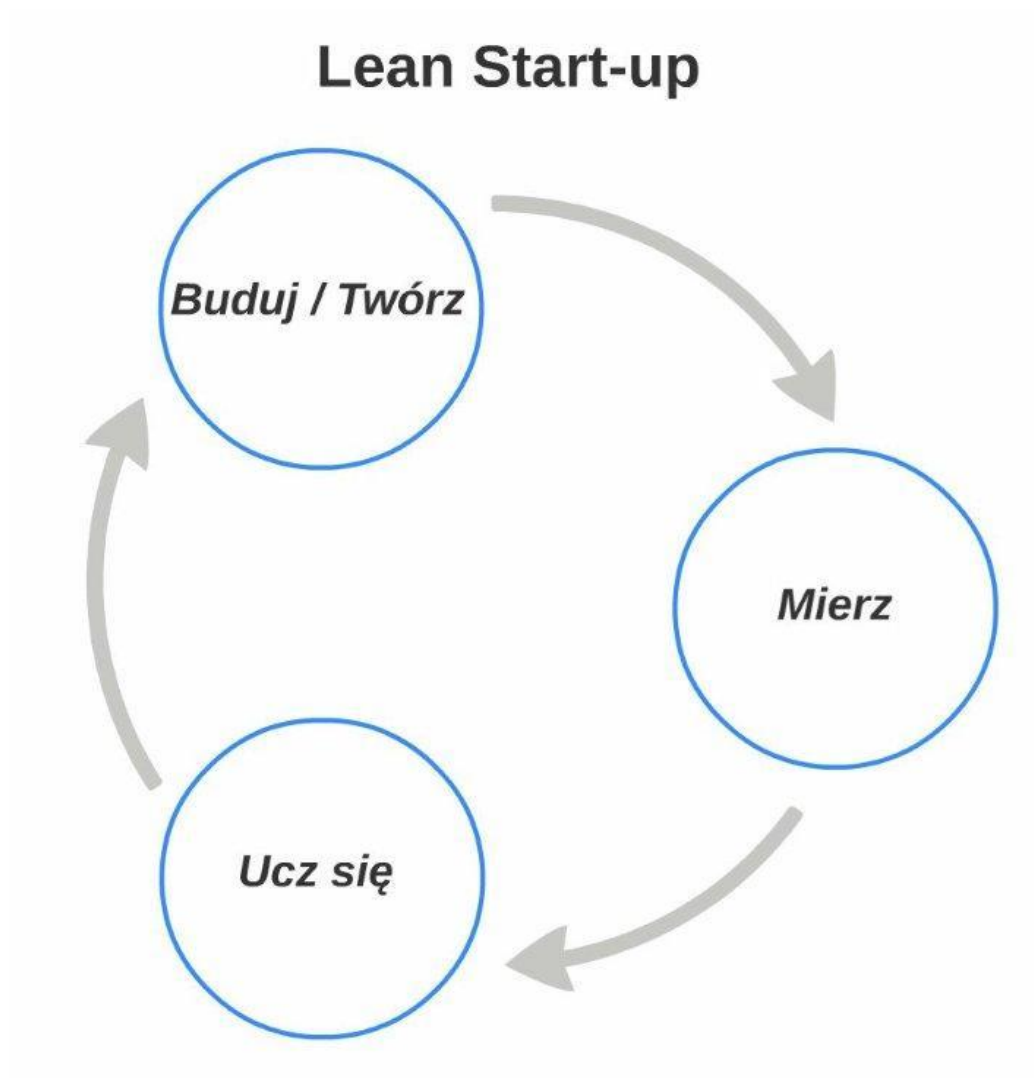
**Tworzenie bazy klientów** – etap zapoczątkowujący fazę realizacji modelu biznesowego. To tutaj kreuje się popyt wśród użytkowników końcowych i ściąga się klientów do kanału sprzedaży, aby móc rozwijać działalność. Na tym etapie startup opiera się na dotychczasowych, pierwszych sukcesach w obszarze sprzedaży. To właśnie w tym momencie firma może przyspieszyć i zacząć wydawać olbrzymie kwoty na kreowanie popytu wśród użytkowników końcowych i wciąganie ich do „lejka sprzedaży”. Etap trzeci następuje już po etapie weryfikacji, a więc wtedy, gdy firma już wie, w jaki sposób powinna pozyskiwać klientów.

**Budowanie firmy** - etap, na którym organizacja zamienia się ze startupu w firmę skoncentrowaną na realizacji modelu biznesowego. Na etapie budowania firmy następuje przesunięcie akcentu z poszukiwania modelu biznesowego na wykonywanie planów. W strukturze organizacji pojawiają się poszczególne formalne struktury (działy sprzedaży, marketingu, pozyskiwania klientów) oraz wiceprezesi, którzy budują swoje działy, w ten sposób skalując działalność firmy.

Wszystkie cztery elementy płynnie się ze sobą łączą i wspierają wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwa typu startup.

Szczegóły dotyczące opisanej metodologii Customer Development – „Podręcznik startupu – budowa wielkiej firmy krok po kroku”, Steve Blank, Bob Dorf.

## Opis metodologii Lean Startup



Rysunek 1.2 Schemat metodologii Lean Start-up<sup>12</sup>

Metoda rozwoju produktu oraz zarządzania startupem zaproponowana przez Erica Rise'a, której głównym celem jest jak najszybsze wprowadzenie produktu na rynek, aby rozwijać go zgodnie z opiniami ostatecznych odbiorców – klientów. Zgodnie z tą

<sup>12</sup><http://theleanstartup.com/principles> z dnia 04.03.2015 r.

metodologią opinie klientów o produkcie są integralną częścią procesu rozwoju produktu, pozwalającego oszczędzić czas poświęcony na wprowadzenie funkcji produktu, na które nie ma zapotrzebowania rynku. Wykorzystanie opinii klientów pozwala na zbudowanie produktu „uszytego na miarę” potrzeb klientów.

Głównym elementem metodologii Lean startup jest pętla „buduj – mierz - zbadaj informacje zwrotne”, w wyniku której pomysł przekazywany jest na produkt oddany użytkownikom do testowania w celu zebrania informacji zwrotnych, niezbędnych do podejmowania dalszych kroków.

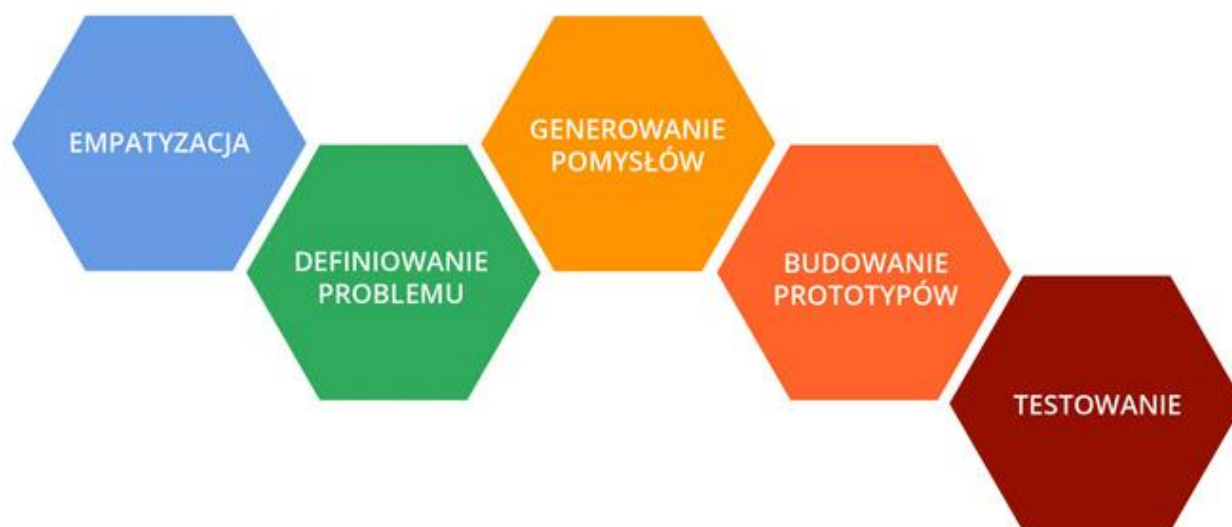
Pierwszym krokiem rozpoczęcia procesu jest stworzenie MVP (minimum viable product), czyli pierwszej wersji produktu, która posiada podstawowe funkcje. Wprowadzenie MVP na rynek pozwala zbadać czy istnieje zapotrzebowanie na dany produkt. Bazując na opiniach zwrotnych, przedsiębiorca może ulepszać produkt, zmienić koncepcję (pivot) lub całkowicie zrezygnować z pomysłu.

Jeśli informacja zwrotna jest pozytywna dla przedsiębiorcy, produkt jest ulepszany i w nowej wersji przekazywany klientom. Praca nad produktem to ciągle zbieranie informacji zwrotnych oraz iteracja produktu zgodnie z potrzebami klientów.

Metoda realizowana jest poprzez wykorzystanie narzędzi, za pomocą których przedsiębiorcy mogą testować swój produkt od momentu wprowadzenia MVP na rynek. Narzędzia te, to m.in. ciągle wdrażanie (continuous deployment), równoległe testowanie różnych wersji produktu (split testing), dokonywanie pivotów oraz m.in. rachunkowości innowacji.

Szczegóły dotyczące opisanej metodologii Lean Startup opisane są w książce pod tytułem „Lean Starup” Erica Rise’a.

## Opis metodologii Design Thinking<sup>13</sup>



*Rysunek 1.3 Model Design Thinking*

Design Thinking to metoda tworzenia innowacyjnych produktów w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników. Design Thinking to usystematyzowane podejście do procesu innowacji. Celem metody jest kreowanie i wdrażanie innowacyjnych technologii, usług, strategii, procesów oraz modeli biznesowych. Design Thinking wspiera rozwój innowacji i daje gwarancję niestandardowych rozwiązań.

Jednym z głównych twórców myślenia projektowego jest David M Kelley, profesor Uniwersytetu Stanforda, późniejszy współzałożyciel biura projektowego IDEO, które przy pomocy Design Thinking kreuje nowe produkty (wyroby bądź usługi) dla takich firm jak Apple, Shimano czy GE.

<sup>13</sup> Opracowano na podstawie informacji dostępnych na stronie <http://designthinking.pl>



Główne założenia Design Thinking:

**Koncentracja na użytkownika** – zrozumienie jego uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb. Pierwszym etapem Design Thinking jest głębokie zrozumienie potrzeb i problemów użytkowników. Kluczowe jest rozpoznanie ukrytych i intuicyjnych motywacji, które mają wpływ na ludzkie wybory i zachowania. W tym celu używa się takich narzędzi jak:

- mapy empatii,
- wywiady etnograficzne,
- obserwacje użytkowników,
- ankiety rozpoznawcze wraz z dokładną analizą środowiska (hit the streets) i potrzeb w kontekście funkcjonalności.

**Interdyscyplinarny zespół** – spojrzenie na problem z wielu perspektyw. Ważnym krokiem jest zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu, w skład którego wchodzi specjaliści, którzy mogą spojrzeć na problem z różnych perspektyw: inżynierowie, technolodzy, specjaliści od marketingu, projektowania, socjologowie itd. Następnie powołany zespół realizuje, krok po kroku, kolejne etapy metody, posługując się zestawem narzędzi i technik, aby w rezultacie wypracować możliwe do wdrożenia rozwiązanie. Celem zespołu jest wygenerowanie oryginalnego rozwiązania oraz sprawdzenie jego działania na etapie prototypowania.

**Eksperymentowanie i częste testowanie hipotez** - budowanie prototypów i zbieranie feedbacku od użytkowników. Na tym etapie wybrane rozwiązanie jest testowane w środowisku użytkownika. Ważne jest przede wszystkim określenie parametrów koniecznych do spełnienia, tak aby jednoznacznie określić wynik przeprowadzonego testu. Ścieżka prowadząca przez kolejne etapy nie musi być liniowa. Porażka poniesiona na etapie prototypowania może wymagać powrotu do etapu generowania pomysłów albo nawet definiowania problemu i rozpoczęcie procesu od początku.

Dopiero po testach zakończonych pozytywnym wynikiem możemy mówić o tym, iż dany produkt jest gotowy do ostatecznego wdrożenia.