
Strategia Rozwoju Systemu Wspierania Postaw Przedsiębiorczości w Mołdawii na lata 2026 - 2030

Data publikacji: 30 stycznia 2026

OPRACOWANIE



www.unsung.tech

**ST7RTUP
MOLDOVA**

www.startupmoldova.digital

INSTYTUCJA FINANSUJĄCA



Projekt współfinansowany ze środków
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności
w ramach programu RITA - Przemiany
w regionie, realizowanego przez Fundację
Edukacja dla Demokracji

LICENCJA

Strategia Rozwoju Systemu Wspierania Postaw Przedsiębiorczości jest dostępna na licencji Creative Commons *Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowe* (CC BY-NC 4.0). Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Unsung Heroes. Utwór powstał w ramach projektu *“Budowa instytucjonalnego systemu rozwoju postaw przedsiębiorczości w Mołdawii”*, realizowanego przez Fundację Unsung Heroes przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści - pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadaczach praw oraz o projekcie [tytuł Projektu]. Treść licencji jest dostępna na stronie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pl>.



SPIS TREŚCI

1. MOŁDAWIA - PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ NA PRZEŁOMIE 2025 - 2026
2. POLSKI EKOSYSTEM INNOWACJI - INSPIRACJA DLA NOWYCH TYGRYSÓW EUROPY 2026 - 2030
3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W MOŁDAWII - 2030 - WIZJA, MISJA, CELE
4. ANALIZA JAKOŚCIOWA DOSTĘPNYCH PROGRAMÓW, LOKALNYCH POTRZEB ORAZ ANALIZA FORESIGHT
5. PROPOZYCJE PROGRAMÓW ROZWOJU POSTAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
6. ROADMAPA I PROPOZYCJE DZIAŁAŃ BAZUJĄCE NA DOŚWIADCZENIACH POLSKIEGO EKOSYSTEMU INNOWACJI, ANALIZIE WNIOSKÓW UCZESTNIKÓW PROGRAMU, INDYWIDUALNYCH WYWIADACH POGŁĘBIONYCH Z UCZESTNIKAMI EKOSYSTEMU INNOWACJI W MOŁDAWII.

WPROWADZENIE

W ostatnich trzech dekadach Polska zbudowała ekosystem przedsiębiorczości i innowacji, który wyrósł z transformacji ustrojowej, ale został utrwalony przede wszystkim poprzez instytucjonalizację wsparcia: jasne role instytucji publicznych, standardy pracy operatorów programów, stabilne instrumenty finansowania oraz rosnącą współpracę z biznesem i uczelniami. W praktyce oznaczało to przejście od pojedynczych, rozproszonych inicjatyw do systemu, w którym pomysły mogą być testowane, firmy rozwijane, a najbardziej obiecujące rozwiązania skalowane na rynki międzynarodowe. Kluczową rolę pełnią tu m.in. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która wspiera MŚP i innowacje poprzez instrumenty finansowe, programy rozwojowe i działania systemowe¹, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) finansujące prace B+R oraz programy wdrożeniowe w nowych formułach (w tym podejścia problem-driven)² a także Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), zapewniająca firmom (w tym startupom) wsparcie w ekspansji zagranicznej i dostęp do sieci biur handlowych³. Uzupełnieniem tego krajobrazu są podmioty budujące rynek kapitału wzrostu i venture capital (m.in. poprzez inicjatywy PFR Ventures), co wzmacnia ścieżkę „od inkubacji do finansowania i skalowania”⁴.

Niniejsze wprowadzenie do Strategii Budowy Ekosystemu Innowacji bazuje na programie partnerskim „Budowa instytucjonalnego systemu rozwoju postaw przedsiębiorczości w Mołdawii” (09.2025-01.2026), realizowanym przez Fundację Unsung Heroes we współpracy ze Startup Moldova. Program został zaprojektowany jako transfer polskiego doświadczenia - nie jako jednorazowe szkolenie, lecz jako proces budowania zdolności ekosystemowych: od diagnozy potrzeb i wyrównania rozumienia pojęć, przez rozwój kompetencji liderów i przyszłych operatorów, po wizytę studyjną w Polsce oraz finalne warsztaty, w których wypracowywane elementy strategii i koncepcje programów (w tym inkubacyjnych i akceleryacyjnych). W ramach działań przewidziano m.in. cykl warsztatów w Kiszyniowie oraz hybrydowo (online/on-site), selekcję uczestników do pogłębionego transferu know-how, a następnie spotkania w Polsce z instytucjami i praktykami ekosystemu (publicznymi oraz rynkowymi), aby przełożyć „historię transformacji” na konkretne mechanizmy wdrożeniowe (standardy programów, mierniki, rolę instytucji, ścieżki finansowania).

¹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, O PARP i systemie wsparcia przedsiębiorczości, <https://www.parp.gov.pl> (dostęp: 29.01.2026)

² Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Misja i zakres działalności NCBR, <https://www.gov.pl/web/ncbr> (dostęp: 29.01.2026)

³ Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Wsparcie dla eksporterów i startupów, <https://www.paih.gov.pl> (dostęp: 29.01.2026)

⁴ Polski Fundusz Rozwoju, Rynek venture capital w Polsce - dane i analizy, <https://startup.pfr.pl/arttykul/35-spolek-34-fundusze-i-444-mln-pln-czyli-polski-rynek-vc-w-pierwszym-kwartale-2025> (dostęp: 29.01.2026)



Polski ekosystem nie jest wolny od wyzwań - i właśnie umiejętność uczenia się na błędach oraz iteracyjne ulepszanie instrumentów stanowią jedną z najważniejszych lekcji transformacji. Dane z raportów ekosystemowych wskazują, że rynek startupowy w Polsce jest liczny, ale w dużej części zdominowany przez młode, niewielkie firmy: jeszcze kilka lat temu Startup Poland szacował liczbę polskich startupów na ok. 4300-4700⁵, a w ujęciu regionalnym najwyższa koncentracja firm technologicznych występuje w największych ośrodkach (m.in. Mazowsze i Dolny Śląsk), co podkreśla znaczenie polityk wyrównywania szans i budowy kompetencji także poza „najsilniejszymi” metropoliami⁶. Równolegle widać, jak istotnym warunkiem rozwoju pozostaje finansowanie: publiczne instrumenty (granty i programy rozwojowe PARP, finansowanie B+R i wdrożeń NCBR) tworzą „pierwszą warstwę” systemu [1][2], zaś kapitał venture capital - „warstwę wzrostu”, gdzie mierniki aktywności rynkowej (liczba transakcji i skala inwestycji) pokazują dynamikę i wrażliwość rynku na koniunkturę [4]. W praktyce oznacza to, że skuteczna strategia ekosystemowa musi budować ciągłość ścieżki wsparcia: od edukacji i inkubacji (kompetencje, mentoring, prototypy), przez finansowanie rozwoju (B+R, pierwsze wdrożenia), po ekspansję (internacjonalizacja i rynki zagraniczne), w czym wyspecjalizowane instytucje - takie jak PAIH - mają rolę komplementarną wobec programów stricte innowacyjnych [3].

Program polsko-mołdawski stanowił praktyczny „poligon” do uporządkowania tych elementów w spójny model. Uczestnicy (zarówno przyszli przedsiębiorcy, jak i osoby projektujące programy rozwojowe) pracowali nad kompetencjami twardymi (model biznesowy, finanse, projektowanie programów) i miękkimi (negocjacje, prezentacje), jednocześnie osadzając je w realiach instytucjonalnych: kto w systemie odpowiada za które funkcje, jak mierzyć rezultaty, jak rekrutować i selekcjonować uczestników, jak zapewnić jakość mentoringu oraz jak projektować programy, by były inkluzywne i odporne na ryzyka zewnętrzne. W rezultacie Strategia nie traktuje ekosystemu innowacji jako zbioru eventów czy jednego inkubatora, lecz jako architekturę współpracy instytucji, operatorów i rynku - z jasnymi standardami, wskaźnikami i mechanizmami trwałości. Tak rozumiana strategia ma ambicję przełożyć najlepsze wnioski z polskiej transformacji (instytucjonalizacja, programowalność, finansowanie, internacjonalizacja) na praktyczny plan budowania ekosystemu innowacji w oparciu o doświadczenie programu i partnerską współpracę.

Na zakończenie Strategii należy podkreślić, że jej nadrzędnym celem jest stworzenie spójnego, praktycznego i możliwego do wdrożenia modelu rozwoju ekosystemu innowacji, który wykracza poza pojedyncze projekty i odpowiada na strukturalne wyzwania rozwoju

5

⁶ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Startupy w Polsce - charakterystyka ekosystemu, <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/startupy-w-polsce> (dostęp: 29.01.2026)



przedsiębiorczości. Strategia ma służyć jako drogowskaz na lata 2026-2030, porządkujący role kluczowych aktorów ekosystemu, definiujący priorytety interwencji oraz wskazujący sekwencję działań - od edukacji przedsiębiorczej i inkubacji, przez finansowanie rozwoju i wdrożeń, po internacjonalizację i skalowanie innowacyjnych przedsięwzięć. Dzięki temu dokument ten stanowi punkt odniesienia zarówno dla instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i operatorów programów, jak i dla partnerów prywatnych oraz międzynarodowych, umożliwiając koordynację działań, efektywniejsze wykorzystanie zasobów oraz systematyczne budowanie trwałego ekosystemu innowacji, zdolnego generować długofalowy wzrost gospodarczy i społeczny.

MOŁDAWIA - PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ NA PRZEŁOMIE 2025 - 2026

Mołdawska przedsiębiorczość na przełomie 2025-2026 znajduje się w punkcie zwrotnym: z jednej strony jest to ekosystem wciąż relatywnie młody i skoncentrowany geograficznie, z drugiej - coraz lepiej „uzbrojony” w instytucje, programy i kanały internacjonalizacji. W praktyce oznacza to, że kraj zbudował już podstawowe elementy infrastruktury rozwoju startupów (organizacje ekosystemowe, wydarzenia, programy edukacyjne i akceleracyjne, reżimy podatkowe dla IT), ale nadal potrzebuje spójnego modelu instytucjonalnego, który skaluje jakość i przewidywalność wsparcia w perspektywie kilku lat.

Kluczową cechą mołdawskiego ekosystemu jest jego silna koncentracja w Kiszyniowie. To właśnie stolica jest głównym węzłem kompetencji (talenty, uczelnie, coworkingi), wydarzeń oraz sieci kontaktów - i jako taka „ciągnie” większość aktywności ekosystemowych. Z perspektywy polityki rozwoju oznacza to zarówno przewagę (łatwiej budować masę krytyczną, szybciej tworzyć społeczność), jak i ryzyko (nierównomierny rozwój regionalny, ograniczona dyfuzja kompetencji i kapitału poza stolicę). W ocenie programów unijnych wspierających innowacje, Kiszyniów jest wskazywany jako naturalny hub m.in. dzięki kosztom, dostępowi do talentów, jakości infrastruktury internetowej i rosnącej bazie przestrzeni pracy. W trakcie przeprowadzanych wywiadów pogłębionych z koordynatorami ekosystemów inkubacji (przedstawianych w dalszej części), stolica koncentruje 90% innowacji. Stąd realizacja programów wspierających przedsiębiorczość poza stolicą jest utrudniona- również z przyczyn związanych z migracją. Większość osób z którymi zostały przeprowadzone in-depth interviews potwierdza tezę, iż zagraniczna migracja oraz migracja do stolicy Mołdawii, spowodowała “odpłynięcie innowatorów” z regionów.

Ekosystem innowacji w Mołdawii, ma ponad 250 startupów, które w 2024 roku miały wygenerować łącznie ok. 40 mln USD przychodów i wspierać ponad 1 000 miejsc pracy⁷. Jednocześnie, to wciąż skala, w której nawet pojedyncze inicjatywy (programy akceleracyjne, instrumenty publiczne, duże wydarzenia) potrafią zauważalnie zmienić dynamikę całego rynku - co stanowi szansę dla działań strategicznych w latach 2026-2030.

⁷ EU4Innovation East, 'Republic of Moldova', <https://eu4innovationeast.eu/republic-of-moldova/> (dostęp: 29 stycznia 2026).

Praktyczną „osią” rynku startupowego jest dziś społeczność i instytucje ekosystemowe, przede wszystkim Startup Moldova, która pełni funkcję integratora: łączy edukację, programy rozwojowe, internacjonalizację oraz relacje inwestorskie. W podsumowaniu rocznym organizacja wskazuje, że w 2024 r. w jej działaniach uczestniczyło ponad 3000 osób dodatkowo mołdawskie startupy miały zebrać 7,9 mln USD finansowania - około dwukrotnie więcej niż w 2023 r.⁸ Tego typu dane są ważne dla Strategii nie jako „marketing”, ale jako dowód, że ekosystem posiada już podstawowe zdolności operacyjne: rekrutuje uczestników, dowozi programy, organizuje deal-flow i potrafi tworzyć ekspozycję międzynarodową.

Wydarzenia stanowią drugi filar konsolidacji ekosystemu - szczególnie te, które skupiają lokalnych founderów z rynkiem międzynarodowym (mentorzy, inwestorzy, instytucje). Przykładem jest Startup Moldova Summit 2025 w Kiszyniowie - wydarzenie opisane jako największe tego typu w kraju - które zgromadziło ponad 1 100 uczestników, 60 mówców, reprezentacje z ok. 30 krajów, a także umożliwiło setki spotkań B2B i prezentacje startupów.] Dla Strategii to ważny sygnał dojrzałości „warstwy społecznościowej”: jeśli kraj potrafi regularnie organizować formaty o skali 1 000+ uczestników, to ma realną platformę wdrażania polityk publicznych, standardów rynkowych (np. jakości picchu) oraz mechanizmów współpracy międzysektorowej (państwo-biznes-uczelnia-inwestorzy).

Trzeci filar to programy edukacyjne i wczesnorozwojowe, które budują podaż przyszłych przedsiębiorców - również poza wąsko rozumianym sektorem high-tech. Dobrym przykładem jest Yep!Moldova i inicjatywa Startup101, skierowana do młodzieży (14-21 lat) i realizowana w formule bezpłatnej szkoły przedsiębiorczości. W komunikacie po 5. edycji wskazano, że w latach działania programu łącznie wzięło w nim udział ponad 4 000 młodych osób, a część absolwentów rozwija dalej projekty i startupy w ramach społeczności Yep!Moldova⁹. Dla Strategii to argument, że Mołdawia ma rosnący pipeline talentów przedsiębiorczych, ale potrzebuje „mostu” między edukacją a rynkiem: standaryzowanych ścieżek inkubacji, mentoringu, walidacji rynkowej oraz dostępu do finansowania.

⁸ Startup Moldova, 'Startup Moldova Annual Report 2024: Advancing Moldova's Startup Ecosystem', <https://www.startupmoldova.digital/startup-moldova-annual-report-2024> (dostęp: 29 stycznia 2026)

⁹ [4] Yep!Moldova, 'Școala de antreprenoriat Startup101... comunicat', <https://yepmoldova.org/tpost/startup2025comunicat> (dostęp: 29 stycznia 2026)



Czwarty filar to programy systemowe wspierane przez partnerów międzynarodowych (donorów), które „zagęszczają” ekosystem kompetencjami, mentorami i sieciami kontaktów. Przykładowo, komunikacja programu Innovate Moldova (finansowanie ze strony Rządów m.in. Szwecji oraz Wielkiej Brytanii; we współpracy z resortem rozwoju gospodarczego i cyfryzacji) wskazuje skalę działań w 2025 r.: ok. 240 wydarzeń, ok. 20 000 uczestnictw, ok. 5 000 osób przeszkolonych, ~450 startupów i MŚP objętych wsparciem, przy udziale 450+ mentorów/trenerów/ekspertów, a także rozwijaniu instrumentów i otoczenia regulacyjnego. Z punktu widzenia Strategii istotne jest to, że programy donorowe potrafią szybko podnieść jakość usług ekosystemowych (know-how, mentorzy, standardy), ale bez „instytucjonalnego kręgosłupa” państwa ryzykują fragmentację (różne metody, wskaźniki, priorytety) i trudność w utrzymaniu efektów po zakończeniu finansowania.

Piąty filar - szczególnie ważny dla przedsiębiorczości technologicznej - stanowi otoczenie prawno-podatkowe dla sektora IT, w tym Moldova Innovation Technology Park (MITP) i mechanizmy ułatwiające działalność firmom technologicznym (np. uproszczenia związane z obecnością w kraju). W materiałach instytucjonalnych i promocyjnych podkreśla się m.in. jednolity 7% reżim podatkowy oraz rozwiązania ułatwiające relokację specjalistów (IT Visa)¹⁰. Dla Strategii oznacza to, że Mołdawia posiada już instrument, który może działać jak „magnes” na firmy i kompetencje - ale jednocześnie wymaga domknięcia pozostałych elementów: kapitału, programów komercjalizacji, oraz instytucji mierzących efekty gospodarcze i przeciwdziałających zjawisku „pustych rejestracji” bez realnej innowacji. Wreszcie, tłem wzmacniającym aspiracje przedsiębiorcze jest perspektywa integracji europejskiej. W debacie publicznej i komunikacji międzynarodowej widać, że oczekiwanie na korzyści z dostępu do rynku UE, standardów instytucjonalnych i instrumentów rozwojowych realnie wzmacnia motywację modernizacyjną (w tym w gospodarce). W ostatnich miesiącach 2025 r. oraz na przełomie 2025/2026 pojawiały się deklaracje i doniesienia o priorytyzacji tematu akcesji Mołdawii w agendzie UE oraz o wsparciu finansowym UE na lata 2025-2027, co w naturalny sposób wzmacnia „narrację nadziei” wśród przedsiębiorców: reformy, większa przewidywalność i szersze rynki zbytu.

¹⁰ [5] Innovate Moldova (LinkedIn), post ‘2025 in numbers...’, <https://md.linkedin.com/company/innovatemoldova> (dostęp: 29 stycznia 2026).



Z perspektywy projektowanej Strategii kluczowy wniosek brzmi: Mołdawia posiada już aktywny ekosystem, ale potrzebuje spójnego modelu instytucjonalnego, który w latach 2026-2030 zamieni energię społeczności oraz programów donorowych w trwały system - z jasną rolą instytucji, jednolitymi standardami programów (inkubacja/akceleracja), mierzeniem rezultatów oraz mechanizmami finansowania i internacjonalizacji. Bez tego ryzykiem jest „ekosystem wydarzeń” (dużo aktywności), który nie przekłada się w wystarczającym stopniu na wzrost liczby skalujących się firm, miejsc pracy i eksportu technologii.

Ekosystem rozwoju innowacji w Mołdawii w 4 krokach

1. Ekosystem to 250+ startupów, z mierzalnym wpływem gospodarczym (przychody i miejsca pracy).
2. Stolica jest głównym hubem talentów i wydarzeń - przewaga operacyjna, ale też ryzyko nierównowagi regionalnej.
3. Silny integrator społeczności - Startup Moldova, Yep!Moldova, Innovate Moldova rozwijają ekosystem innowacji w Mołdawii
4. Perspektywa UE wzmacnia klimat inwestycyjny i reformy, co może działać jak dźwignia dla polityk przedsiębiorczości.

Moldawia –

Przedsiębiorczość na Przełomie 2025–2026



250+

Startupów | w Moldawii

40 mln USD przychodu

1000+ miejsc pracy

Kiszyniów

Hub Startupowy

Ponad

50 wydarzeń rocznie



Startup Moldova

3000+ Uczestników

100+ Startupów ze wsparciem

Startup Summit 2025

1100+ Uczestników

60+ Prelegentów z **30** Krajów



Yep!Moldova

Startup101

4000+ Młodych Talentów

Innovate Moldova

20,000+ Uczestnictw

450+ Mentorów i Ekspertów



MITP – Strefa IT

7% Podatek



Perspektywa Wejścia do Unii Europejskiej



POLSKI EKOSYSTEM INNOWACJI - INSPIRACJA DLA TYGRYSÓW EUROPY 2026 - 2030

Polska transformacja gospodarcza po 1989 r. stworzyła unikalne warunki do rozwoju przedsiębiorczości: od odbudowy podstaw rynku, przez napływ kapitału i standardów UE, po stopniową profesjonalizację instytucji publicznych oraz powstanie prywatnego ekosystemu startupowego. W praktyce oznaczało to przejście od przedsiębiorczości „przetrwania” do przedsiębiorczości „wzrostu” - opartej o innowacje, technologie, ekspansję międzynarodową oraz finansowanie wysokiego ryzyka. Dziś (z perspektywy 2025 r.) Polska jest w Europie Środkowej jednym z najważniejszych hubów startupowych: w samym kraju funkcjonuje ok. 3,3 tys. startupów, a rynek dynamicznie się profesjonalizuje (infrastruktura wsparcia, fundusze VC, programy akceleryacyjne, internacjonalizacja)¹¹.

Instytucje „kręgosłupa” ekosystemu: czym się różnią i jaką pełnią rolę



PARP

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Projektuje i wdraża instrumenty wsparcia
(w tym finansowane z UE), wybiera
operatorów, buduje kompetencje i standardy,
a także zapewnia narzędzia dla startupów
i MŚP na różnych etapach rozwoju,
od pomysłu, przez walidację, po skalowanie
i ekspansję. W odróżnieniu od instytucji stricte
badawczo-rozwojowych, PARP częściej
„schodzi na poziom rynku”: do pracy
z pomysłodawcami, do platform inkubacji,
do programów mentorsko-rozwojowych
i umiędzynarodowienia.

¹¹ Enterprise Europe Network, *Startupy w Polsce: aktualne dane i wyzwania (m.in. szacunek ok. 3,3 tys. startupów)*, Enterprise Europe Network, <https://een.org.pl/startupy-w-polsce-3-3-tys/> (dostęp: 29 stycznia 2026).



Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

NCBR

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju Wspiera badania stosowane i komercjalizację B+R (współpraca nauka-biznes, projekty rozwojowe, komponent technologiczny). W praktyce NCBR oddziaływał (i oddziałuje) na rynek startupowy zarówno bezpośrednio (instrumenty dla firm technologicznych), jak i pośrednio - poprzez zwiększanie podaży technologii, zespołów i projektów, które potem mogą rosnąć dzięki kapitałowi prywatnemu. Jednocześnie doświadczenia polskie pokazują, że programy o wysokich budżetach wymagają wyjątkowo dojrzałych mechanizmów kontroli, antyfraudowych i ewaluacyjnych - bo w przeciwnym razie ryzyko „fikcyjnych innowacji” rośnie.



PFR Ventures

Wzmacnia rynek finansowania innowacji poprzez mechanizmy fund-of-funds, współinwestowanie i rozwijanie profesjonalnego rynku VC/PE. Z punktu widzenia ekosystemu kluczowe jest to, że PFR nie zastępuje rynku, tylko ma go uruchamiać oraz skalować: zwiększać podaż funduszy, zachęcać prywatny kapitał, poprawiać standardy inwestycyjne i łagodzić „dziury” finansowania na wczesnych etapach (seed/early stage).



PAIH

Polska Agencja Inwestycji i Handlu

Wspiera internacjonalizację firm, prowadzi sieć Zagranicznych Biur Handlowych, organizuje aktywności typu misje gospodarcze, obecność na targach, matchmaking z partnerami i inwestorami oraz obsługę inwestorów wchodzących do Polski. Dla startupów i młodych firm technologicznych PAIH jest szczególnie ważna w momencie, gdy produkt jest gotowy do skalowania, a barierą stają się kontakty handlowe, zaufanie na nowych rynkach i dostęp do pierwszych klientów globalnych.

POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Polska praktyka pokazuje, że ekosystem rośnie najszybciej wtedy, gdy publiczne instrumenty są komplementarne i wspierają różne etapy ścieżki przedsiębiorcy.

1. Laboratorium Innowatora adresuje etap „od pomysłu do walidacji”. Program opiera się na pracy operatorów, którzy prowadzą pomysłodawców przez mentoring, doprecyzowanie wartości rynkowej, testy i przygotowanie do dalszego rozwoju. Z perspektywy budowy postaw przedsiębiorczości to instrument kluczowy: uczy procesu (problem-rozwiązanie-klient-model), a nie tylko „pisanie wniosku”.
2. Platformy startowe dla nowych pomysłów - Polska Wschodnia to model inkubacji, w którym istotą jest praca z zespołami (często bardzo wczesnymi), doprowadzenie do pierwszej wersji produktu, a następnie „wypchnięcie” na rynek dzięki usługom, sieciom i

finansowaniu załączkowemu. Jego siłą jest standaryzacja jakości inkubacji poprzez operatorów oraz duża skala oddziaływania w regionach.

3. Startup Booster (PARP) jest narzędziem typowo „skalującym”: ma przyspieszać wzrost, ekspansję, dojście do klientów, partnerstw, a w konsekwencji - do inwestycji prywatnych. W praktyce programy boosterowe działają najlepiej, gdy są mocno „rynkowe”: mierzą postęp wzrostem sprzedaży, trakcją, pilotażami, wejściem na rynki zagraniczne, a nie tylko liczbą godzin warsztatów.
4. Komponent IIa (w logice instrumentów PARP dla internacjonalizacji startupów) -program zarezerwowany dla beneficjentów Platform startowych Polski Wschodniej, którzy ukończyli dany program otrzymując Raport z przeprowadzonej Inkubacji.

Można traktować jako uzupełnienie: tam, gdzie startup ma już produkt i trakcję, pojawia się potrzeba uporządkowanej ekspansji (wymiany gospodarcze, wejścia na rynki, matchmaking). Siła polskiego modelu polega na tym, że internacjonalizacja jest projektowana jako „kolejny krok” w ścieżce rozwojowej, a nie przypadkowy wyjazd.

Wspólnym mianownikiem polskich programów jest to, że coraz częściej bazują na operatorach i partnerach z rynku (inkubatory, akceleratorzy, fundusze), co poprawia adekwatność działań do realnych potrzeb przedsiębiorców. Równocześnie jednak jest to obszar wymagający stałej kontroli jakości: jeśli KPI stają się zbyt formalne, a nie rynkowe, programy łatwo „uczą systemu”, zamiast uczyć przedsiębiorczości.

NARODOWE CENTRUM BADAŃ I ROZWOJU

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju odegrało kluczową rolę w budowie polskiego zaplecza technologicznego i komercjalizacyjnego, systematycznie zwiększając podaż projektów B+R, zespołów technologicznych oraz innowacji gotowych do wejścia na rynek. Przez lata NCBR stał się jednym z głównych motorów łączenia nauki z biznesem, finansując badania stosowane, projekty rozwojowe oraz wdrożenia, które następnie zasilały rynek startupowy i sektor nowoczesnych przedsiębiorstw. Z perspektywy rozwoju postaw przedsiębiorczości istotne było to, że wsparcie NCBR stopniowo ewoluowało: od koncentracji na technologii jako takiej, w kierunku modeli bliższych rynkowi, uwzględniających komercjalizację, skalowanie i umiędzynarodowienie.



Wyrazem tej ewolucji są instrumenty akceleracyjne i internacjonalizacyjne, realizowane m.in. przez spółkę celową NCBR Akces, która odpowiada za programy przyspieszające rozwój startupów technologicznych oraz ich ekspozycję na rynki zagraniczne. Programy NCBR Akces koncentrują się na budowie kompetencji określanych jako *global readiness*: pracy z międzynarodowymi mentorami, przygotowaniu do rozmów z inwestorami, standaryzacji pitch decków, rozwoju sprzedaży typu enterprise oraz budowaniu partnerstw technologicznych. W ramach tych inicjatyw zespoły pracują pod opieką kilkudziesięciu doświadczonych mentorów i praktyków rynkowych (founderów, inwestorów, ekspertów branżowych), a istotnym elementem są również wyjazdy zagraniczne, w tym programy ekspozycji na rynki takie jak Stany Zjednoczone, które pozwalają testować rozwiązania w najbardziej konkurencyjnym środowisku biznesowym.

Z perspektywy systemowej ogromną wartością doświadczeń NCBR jest fakt, że innowacje technologiczne zaczęto traktować jako element szerszego ekosystemu, a nie cel sam w sobie. Oznacza to przesunięcie akcentu z „finansowania badań” na „finansowanie drogi do rynku”: współpracę z funduszami venture capital, powiązanie projektów B+R z realnymi potrzebami odbiorców oraz coraz większą wagę przykładania do rezultatów wdrożeniowych. To podejście jest szczególnie istotne z punktu widzenia krajów budujących swój system wsparcia przedsiębiorczości, ponieważ pokazuje, że technologia bez komponentu rynkowego nie generuje trwałego wzrostu gospodarczego.

Z punktu widzenia przyszłych strategii - w tym strategii dla Mołdawii - doświadczenie NCBR niesie podwójną lekcję. Po pierwsze, państwowe finansowanie B+R może skutecznie zasilać ekosystem przedsiębiorczości, jeśli jest powiązane z rynkiem, mentoringiem i internacjonalizacją (jak w przypadku programów NCBR Akces). Po drugie, skala wsparcia musi iść w parze z dojrzałością instytucjonalną, bo tylko wtedy środki publiczne stają się katalizatorem innowacji, a nie celem samym w sobie. Ta równowaga między ambicją a kontrolą stanowi jedną z najważniejszych lekcji polskiej transformacji w obszarze innowacji technologicznych.

PFR VENTURES

Doświadczenie Polski pokazuje, że trwały ekosystem innowacji nie opiera się wyłącznie na grantach - potrzebuje rynku finansowania wysokiego ryzyka. W tym obszarze rola PFR Ventures jako instytucji wzmacniającej rynek (fund-of-funds, katalizowanie podaży funduszy) jest fundamentalna. Najlepszym dowodem jest dynamika rynku: według podsumowań rynku VC za 2025 r. wartość inwestycji venture capital w Polsce wyniosła ok. 3,4 mld zł, a finansowanie uzyskało 166 spółek. Tego typu skala jest możliwa wtedy, gdy działają jednocześnie:

- infrastruktura inkubacji/akceleracji (pipeline),

- kompetencje zespołów,
- inwestorzy prywatni oraz instytucje wspierające rynek.

Jednocześnie, polska lekcja jest podwójna:

1. kapitał publiczny powinien wzmacniać rynek, a nie go zastępować
2. jakość portfela i efekty długoterminowe są ważniejsze niż szybkie „przepalenie budżetu”. Tam, gdzie system premiuje tylko tempo wydatkowania, rośnie ryzyko finansowania słabych projektów.

POLSKA AGENCJA INWESTYCJI I HANDLU

PAIH wnosi do systemu element, którego często brakuje w młodych ekosystemach: instytucjonalną sieć wyjścia na świat (biura zagraniczne, misje, targi, matchmaking, wsparcie inwestycyjne). Dla startupów ma to krytyczne znaczenie, bo międzynarodowy rozwój nie dzieje się „przy okazji” - wymaga narzędzi, wiarygodności i dostępu do decydentów. W praktyce PAIH tworzy kanały, dzięki którym młode firmy mogą szybciej dotrzeć do partnerów, klientów i inwestorów, a państwo buduje swój „brand” gospodarczy.

Warto zaznaczyć, że wsparcie instytucji takich jak Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) dla regionów, takich jak Mołdawia, Armenia bądź państwa Azji Środkowej - jest szerokie i obejmuje misje gospodarcze, łączenie przedsiębiorców, pomoc zdalną oraz pomoc na miejscu w danym państwie.

POLSKI EKOSYSTEM STARTUPOWY

Największą siłą polskiego modelu (ważną dla strategii mołdawskiej) jest kompletność ścieżki: od edukacji i aktywizacji pomysłodawców, przez inkubację, akcelerację, finansowanie, po internacjonalizację. Drugą siłą jest rosnąca profesjonalizacja: operatorzy, mentorzy, fundusze, standardy. Trzecią - zdolność uczenia się na błędach: tam, gdzie pojawiały się patologie (zbyt formalne KPI, nadużycia, „fikcyjne innowacje”), debata publiczna i działania instytucji wymuszały korekty systemowe.

Najważniejsza refleksja dla przyszłości brzmi: instytucje są równie ważne jak pieniądze. Bez przejrzystych zasad, audytu i ewaluacji, środki publiczne mogą wypaczyć rynek. Bez internacjonalizacji - startupy utkwiają lokalnie. Bez rynku kapitału - innowacje pozostaną projektami, a nie firmami. Dlatego przy projektowaniu systemu w Mołdawii warto przenieść nie



tylko „listę programów”, ale przede wszystkim logikę: etapowość, komplementarność, rynkowe KPI, odporność antyfraudową i partnerstwo publiczno-prywatne.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W MOŁDAWII - 2030 - WIZJA, MISJA, CELE

Niniejsza wizja rozwoju przedsiębiorczości w Mołdawii do roku 2030 została wypracowana w oparciu o praktyczny proces wymiany doświadczeń i wiedzy, realizowany w ramach projektu partnerskiego. Proces ten miał charakter sekwencyjny i opierał się na bezpośrednich obserwacjach oraz dialogu instytucjonalnym.

W pierwszym etapie delegacja z Polski odbyła wizytę roboczą w Mołdawii, gdzie przeprowadzono warsztaty, spotkania eksperckie oraz rozmowy z lokalnymi liderami ekosystemu przedsiębiorczości. Następnie delegacja z Mołdawii zrealizowała wizytę studyjną w Polsce, podczas której spotkała się z przedstawicielami kluczowych instytucji polskiego ekosystemu innowacji, w tym: Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Polską Agencję Inwestycji i Handlu, a także z operatorami inkubatorów i akceleratorów wybranymi w konkursach PARP. Spotkania te obejmowały zarówno instytucje publiczne, jak i prywatnych operatorów programów inkubacyjnych, akceleratoryjnych oraz fundusze venture capital.

Jednocześnie rozmówcy wykazywali wysoką świadomość, że czas jest czynnikiem krytycznym. Wśród uczestników wyraźnie wybrzmiewa przekonanie, że najbliższe 2-3 lata stanowią „okno możliwości” dla rozwoju innowacji i przedsiębiorczości w Mołdawii, szczególnie w kontekście nadchodzących wyborów oraz procesu integracji europejskiej. W opinii wielu rozmówców, jeżeli w tym okresie nie uda się zakotwiczyć kraju w strukturach Unii Europejskiej lub przynajmniej trwale wdrożyć europejskie standardy instytucjonalne, to później proces ten może stać się znacznie trudniejszy lub wręcz niemożliwy.

Ten dwukierunkowy proces pozwolił nie tylko na transfer wiedzy, ale przede wszystkim na zrozumienie mechanizmów systemowych, które stoją za sukcesem polskiego modelu rozwoju przedsiębiorczości, oraz na ich krytyczną refleksję w kontekście realiów mołdawskich.

Mołdawia w 2030 roku chce być postrzegana jako nowoczesne, europejskie państwo przedsiębiorcze, w którym innowacje technologiczne i społeczne są naturalnym elementem rozwoju gospodarczego, a zakładanie własnej firmy - realną, społecznie akceptowaną i wspieraną ścieżką kariery. Wizja ta zakłada istnienie spójnego, instytucjonalnego systemu rozwoju przedsiębiorczości, obejmującego wszystkie etapy ścieżki przedsiębiorcy: od pomysłu,

przez prototyp i pierwsze wdrożenia, aż po skalowanie działalności na rynkach międzynarodowych.

W toku przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz warsztatów z udziałem uczestników jednoznacznie zidentyfikowano, że obok barier finansowych i instytucjonalnych, największym wyzwaniem rozwoju przedsiębiorczości w Mołdawii pozostaje mentalność. Dla wielu potencjalnych founderów kluczową barierą jest lęk przed porażką oraz silna obawa przed społeczną stygmatyzacją nieudanego przedsięwzięcia. Uczestnicy rozmów wielokrotnie wskazywali, że osoba, której biznes się nie powiedzie, bywa postrzegana jako „przegrana”, co skutecznie zniechęca do podejmowania ryzyka przedsiębiorczego. Co istotne, w trakcie warsztatów ten aspekt mentalny był wskazywany częściej i z większym ładunkiem emocjonalnym niż ryzyka geopolityczne, mimo trudnego kontekstu bezpieczeństwa w regionie.

Zostało również zauważone znaczenie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w regionach, wykraczający poza dominację Kiszyniowa jako głównego ośrodka innowacji. W toku prac strategicznych podkreślano, że koncentracja ponad 70-75% aktywności startupowej, wydarzeń i programów rozwojowych w stolicy tworzy barierę dostępu do wiedzy, finansowania i kompetencji dla mieszkańców obszarów wiejskich oraz mniejszych miast. Jednocześnie to właśnie regiony - w szczególności obszary rolnicze - posiadają niewykorzystany potencjał przedsiębiorczy, który może stać się jednym z filarów stabilnego rozwoju gospodarczego kraju. Zgodnie z danymi krajowymi, rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze odpowiadają za ok. 12-14% PKB Mołdawii oraz zapewniają zatrudnienie dla ponad 20% aktywnej zawodowo ludności, przy czym na obszarach wiejskich odsetek ten jest istotnie wyższy. Pomimo tej skali, poziom innowacyjności sektora rolnego pozostaje niski: dominuje produkcja niskomarżowa, ograniczony jest dostęp do nowoczesnych technologii, a procesy aplikowania o dotacje (krajowe i międzynarodowe) są dla wielu rolników i mikroprzedsiębiorców zbyt złożone administracyjnie.

Wizja 2030 zakłada zatem systemowe wsparcie przedsiębiorczości lokalnej na poziomie gmin i regionów, poprzez:

- tworzenie lokalnych centrów szkoleniowo-doradczych (community hubs) działających przy gminach lub związkach gmin,
- rozwój kompetencji w zakresie nowoczesnego rolnictwa, przetwórstwa żywności, agri-tech, zarządzania łańcuchem wartości oraz eksportu,
- wsparcie doradcze w procesie pozyskiwania dotacji rolnych, grantów inwestycyjnych i środków międzynarodowych (w tym programów UE i donorów)

- łączenie przedsiębiorców lokalnych z instytucjami finansującymi, instytucjami badawczymi i partnerami technologicznymi.

W toku przeprowadzanych wywiadów jakościowych z przedstawicielami ekosystemu innowacji w Mołdawii (liderzy organizacji startupowych, trenerzy przedsiębiorczości, operatorzy programów, mentorzy oraz przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu), a także podczas warsztatów z udziałem uczestniczek i uczestników, wielokrotnie podkreślano, że przedsiębiorczość lokalna jest dziś najsłabiej zagospodarowanym elementem systemu wsparcia. Respondenci wskazywali, że w regionach istnieje gotowość do działania, lecz brakuje:

- dostępu do wiedzy praktycznej, lokalnych mentorów, instytucji „pierwszego kontaktu” dla osób z pomysłem,
- wsparcia administracyjnego w przejściu od działalności nieformalnej do zarejestrowanej firmy.

Co istotne, w wypowiedziach rozmówców wyraźnie zaznaczało się przekonanie, że zmiana mentalności przedsiębiorczej w regionach może przynieść relatywnie szybkie efekty, ponieważ wiele inicjatyw nie wymaga zaawansowanej technologii, lecz raczej lepszej organizacji, przetwarzania, logistyki i dostępu do rynków. W tym kontekście sektor rolno-spożywczy postrzegany jest jako obszar „szybkiego zwycięstwa” (quick win) dla polityki przedsiębiorczości.

Dodatkowym, strategicznie istotnym aspektem jest potencjał współpracy międzynarodowej. Rozwój nowoczesnego rolnictwa i przetwórstwa żywności w Mołdawii może stać się istotną szansą dla eksportu polskich technologii rolno-spożywczych, w tym:

- maszyn i urządzeń dla przetwórstwa,
- technologii przechowalniczych i chłodniczych,
- systemów automatyzacji produkcji,
- rozwiązań z zakresu agri-tech i smart farming,
- know-how organizacyjnego w zakresie spółdzielczości i klastrów.

W tym ujęciu wizja 2030 zakłada, że rozwój lokalnej przedsiębiorczości w Mołdawii nie jest sprzeczny z internacjonalizacją, lecz może ją wzmacniać: regiony stają się odbiorcą i współtwórcą innowacji, a jednocześnie polem długofalowej współpracy gospodarczej z partnerami z Polski i Unii Europejskiej.

ANALIZA JAKOŚCIOWA DOSTĘPNYCH PROGRAMÓW, LOKALNYCH POTRZEB ORAZ ANALIZA FORESIGHT

DOJRZAŁOŚĆ OPERACYJNA

Analiza jakościowa dostępnych programów wsparcia przedsiębiorczości w Mołdawii wskazuje, że system osiągnął pewien poziom dojrzałości operacyjnej, szczególnie w zakresie inicjowania aktywności przedsiębiorczych oraz mobilizowania społeczności. Widoczne są realne postępy w kilku kluczowych obszarach.

Po pierwsze, działa zdolność do aktywizacji i angażowania uczestników. Programy realizowane przez lokalnych operatorów skutecznie przyciągają osoby zainteresowane przedsiębiorczością, zwłaszcza ludzi młodych (18-35 lat), studentów oraz początkujących przedsiębiorców. Frekwencja na wydarzeniach, warsztatach i programach akceleryacyjnych potwierdza, że popyt na przedsiębiorczość istnieje, a narracja o innowacjach jest społecznie atrakcyjna.

Po drugie, rośnie jakość podstawowej edukacji przedsiębiorczej. Uczestnicy warsztatów deklarowali, że programy zapewniają solidne wprowadzenie do takich obszarów jak:

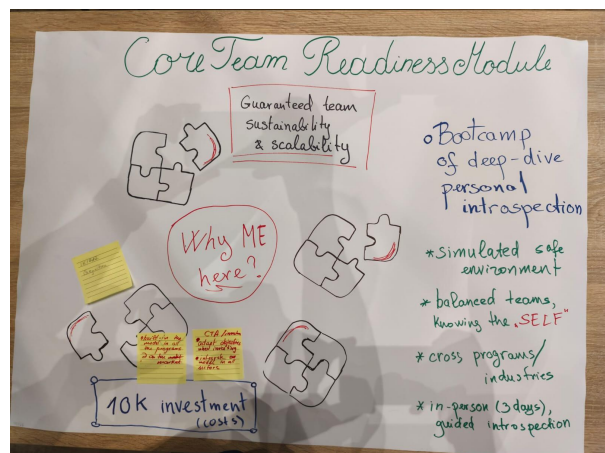
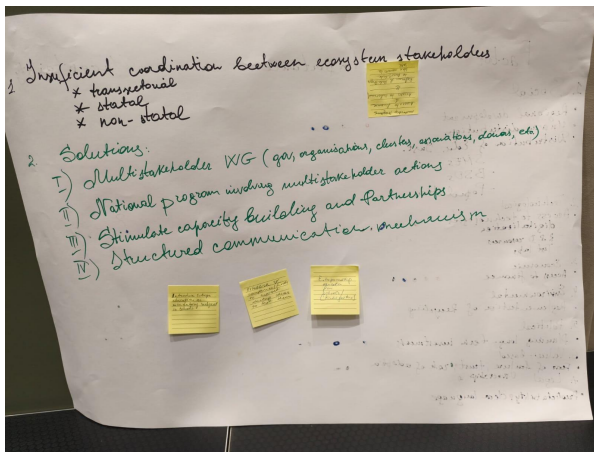
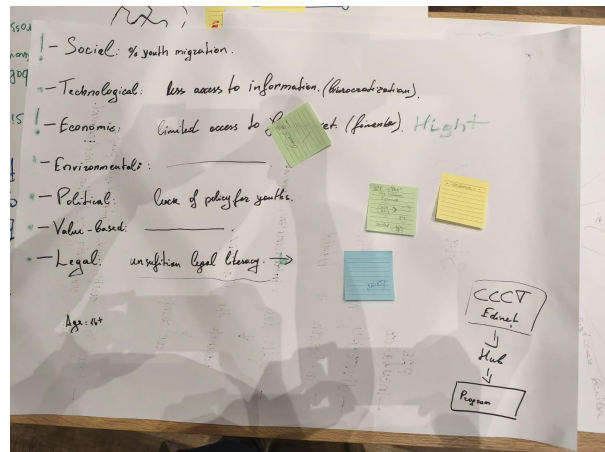
- model biznesowy
- podstawy finansów
- pitch deck
- praca zespołowa
- myślenie produktowe

Jest to istotny postęp w porównaniu z sytuacją sprzed kilku lat, gdy brakowało nawet wspólnego języka pojęciowego w ekosystemie.

Po trzecie, funkcjonują pierwsze elementy umiędzynarodowienia. Kontakty z partnerami zagranicznymi, udział w wydarzeniach międzynarodowych czy współpraca z diasporą mołdawską za granicą pozwalają części zespołów wyjść poza lokalny rynek i budować aspiracje globalne. To ważny sygnał, że przedsiębiorczość w Mołdawii nie jest już postrzegana wyłącznie jako aktywność lokalna, lecz jako potencjalna ścieżka rozwoju międzynarodowego.

Jednocześnie wszystkie te pozytywne elementy mają charakter punktowy i selektywny, co prowadzi bezpośrednio do obszarów, w których system traci efektywność.





Poniższe zdjęcia i efekty prac niektórych zespołów roboczych w zakresie analizy strategicznej postaw przedsiębiorczości oraz analizy foresight. WYZWANIA



W toku pogłębionych wywiadów oraz warsztatów zidentyfikowano obszary, w których obecny system nie odpowiada na realne potrzeby uczestników, mimo formalnej dostępności programów. Najsilniej wybrzmiewającą luką jest brak systemowego wsparcia mentalnego (mental health) dla przedsiębiorców. W przeciwieństwie do dojrzałych ekosystemów, gdzie zdrowie psychiczne founderów jest traktowane jako element infrastruktury innowacji, w Mołdawii temat ten praktycznie nie istnieje w programach wsparcia.

Uczestnicy warsztatów wielokrotnie podkreślali, że stres związany z niepewnością dochodów, presja społeczna, lęk przed porażką, brak akceptacji dla „drugiej próby” stanowią realną barierę wejścia w przedsiębiorczość, często silniejszą niż brak finansowania czy ryzyka geopolityczne. Co istotne, zagadnienia te pojawiały się spontanicznie, bez sugerowania ich przez prowadzących, co świadczy o ich autentycznym znaczeniu.

Drugą krytyczną słabością jest niemal całkowity brak skutecznego wsparcia w regionach. Poza Kiszyniowem dostęp do warsztatów, mentorów, programów inkubacyjnych, informacji o dotacjach jest ograniczony lub nieregularny. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorczość regionalna rozwija się w sposób przypadkowy, oparty głównie na indywidualnej determinacji jednostek, a nie na wsparciu systemowym. Brak obecności instytucji „pierwszego kontaktu” w gminach i mniejszych miastach powoduje, że potencjał sektora rolnego, przetwórstwa żywności i usług lokalnych pozostaje w dużej mierze niewykorzystany.

Największą stratą efektywności systemu jest nie uwzględnienie czynników psychologicznych i kulturowych w projektowaniu instrumentów wsparcia. Programy zakładają racjonalne, liniowe decyzje uczestników, podczas gdy w rzeczywistości przedsiębiorczość jest procesem obciążonym silnymi emocjami, stresem i społeczną oceną. Brak komponentów takich jak mentoring psychologiczny, praca z porażką, budowanie odporności psychicznej, wsparcie peer-to-peer, powoduje, że część uczestników rezygnuje z dalszych działań, mimo posiadania kompetencji i pomysłów.

Drugim, równie istotnym źródłem utraty efektywności jest brak spójnego systemu „step by step”, który prowadziłby uczestnika od pomysłu do skalowania biznesu. W toku wszystkich warsztatów największe wrażenie na uczestnikach zrobił polski model sekwencyjnego wsparcia:

pomysł → inkubacja → prototyp → pierwsze finansowanie → skalowanie → ekspansja międzynarodowa



Uczestnicy jednoznacznie wskazywali, że brak takiej logicznej, przewidywalnej ścieżki w Mołdawii powoduje dezorientację i frustrację. Programy są postrzegane jako „oderwane wyspy”, a nie elementy jednego systemu.

ANALIZA NIEPEWNOŚCI I RYZYK

Analiza niepewności i ryzyk dla rozwoju przedsiębiorczości w Mołdawii została opracowana jako efekt prac zespołowych podczas serii spotkań eksperckich, warsztatów strategicznych oraz pogłębionych dyskusji z przedstawicielami ekosystemu innowacji, które odbyły się w styczniu 2026 roku. Jej celem nie było stworzenie katalogu zagrożeń, lecz zrozumienie mechanizmów oddziaływania ryzyk na system przedsiębiorczości jako całość, a także identyfikacja zależności pomiędzy czynnikami psychologicznymi, instytucjonalnymi, demograficznymi i geopolitycznymi.

W toku prac przyjęto perspektywę foresightową, zgodnie z którą ryzyka nie występują w izolacji, lecz wzajemnie się wzmacniają lub osłabiają, tworząc dynamiczny układ naczyń połączonych. Kluczowe znaczenie miało zatem nie tylko określenie „co jest ryzykiem”, lecz także dlaczego dane ryzyko ma charakter pierwotny, a inne wtórny, oraz w jaki sposób kolejność ich występowania wpływa na skuteczność polityk publicznych.

Ryzyko geopolityczne

Ryzyko geopolityczne zostało zidentyfikowane jako najbardziej fundamentalny i długotrwały czynnik niepewności, ponieważ nie ma charakteru epizodycznego ani krótkoterminowego. W przeciwieństwie do klasycznych kryzysów gospodarczych, które mają wyraźny początek i koniec, niepewność geopolityczna w przypadku Mołdawii stanowi trwałe tło decyzyjne, wpływające na sposób myślenia przedsiębiorców, inwestorów i instytucji publicznych. Geopolityka rzadko działa dziś poprzez bezpośrednie zakazy czy zamknięcia rynków, lecz raczej poprzez podwyższoną percepcję ryzyka, skracanie horyzontów planowania i ostrożność kapitałową. Dla przedsiębiorców oznacza to mniejszą skłonność do inwestowania w innowacje o długim czasie zwrotu, a dla instytucji - tendencję do projektowania krótkich, zachowawczych instrumentów wsparcia. Z perspektywy foresightu ryzyko geopolityczne zajmuje pierwsze miejsce w hierarchii, ponieważ wpływa na wszystkie pozostałe obszary: migrację, legislację, mentalność oraz gotowość do podejmowania ryzyka gospodarczego. System przedsiębiorczości nie może go wyeliminować, ale musi nauczyć się funkcjonować w warunkach jego trwałej obecności.

Ryzyko migracyjne

Drugim kluczowym obszarem niepewności jest ryzyko migracyjne określone jako najbardziej strukturalne i długofalowe zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorczości. Migracja nie dotyczy bowiem losowej części społeczeństwa, lecz w sposób selektywny obejmuje osoby młode, wykształcone, mobilne i skłonne do podejmowania inicjatywy - czyli dokładnie te, które stanowią rdzeń potencjalnej klasy przedsiębiorców. Im mniej atrakcyjny lokalny ekosystem przedsiębiorczości, tym większa skłonność do wyjazdu, a im większa skala wyjazdów, tym trudniej zbudować krytyczną masę innowatorów na miejscu. Co istotne, migracja często nie jest decyzją ekonomiczną sensu stricto, lecz decyzją o stabilności, przewidywalności i jakości życia, co bezpośrednio łączy ją z innymi ryzykami systemowymi.

Z tego względu ryzyko migracyjne zostało umieszczone wysoko w hierarchii - zaraz po geopolityce - ponieważ jego skutki są trudne do odwrócenia, nawet przy późniejszym wzroście dostępnych instrumentów wsparcia.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest ryzyko wynikające z braku stabilnych i przewidywalnych ram prawnych dla przedsiębiorczości i innowacji. W analizach jakościowych zwracano uwagę, że problemem nie jest wyłącznie brak określonych regulacji, lecz raczej niestałość przepisów, rozbieżności interpretacyjne oraz brak jasnej komunikacji zmian prawnych.

W kontekście foresightowym ryzyko legislacyjne pełni rolę wzmacniacza innych niepewności. W warunkach podwyższonego ryzyka geopolitycznego i migracyjnego brak stabilnych reguł gry dodatkowo obniża skłonność do formalizowania działalności, skalowania biznesów oraz przyciągania inwestorów zewnętrznych. Nawet najlepiej zaprojektowane programy wsparcia tracą efektywność, jeśli przedsiębiorcy nie są w stanie przewidzieć konsekwencji prawnych swoich działań w perspektywie kilku lat.

Ryzyko mentalne i kulturowe

Ryzyko mentalne, obejmujące zdrowie psychiczne przedsiębiorców, stosunek do porażki i społeczną percepcję ryzyka, zostało w toku prac zespołowych zidentyfikowane jako czynnik katalityczny, a nie autonomiczne zagrożenie. Oznacza to, że samo w sobie rzadko inicjuje kryzys, lecz wzmacnia lub osłabia wpływ pozostałych ryzyk.

Analiza jakościowa wykazała, że wysoki poziom lęku przed porażką zwiększa wrażliwość na niepewność geopolityczną, pogłębia skłonność do migracji oraz obniża zdolność do



korzystania z dostępnych instrumentów wsparcia. W praktyce oznacza to, że brak systemowego podejścia do mental health obniża stopę zwrotu z inwestycji publicznych w przedsiębiorczość, nawet jeśli formalnie programy są dostępne.

Ryzyko fragmentacji systemu

Ostatnim z analizowanych obszarów jest ryzyko fragmentacji systemu wsparcia przedsiębiorczości. W przeciwieństwie do geopolityki czy migracji, jest to ryzyko w pełni sterowalne na poziomie krajowej polityki publicznej. Fragmentacja przejawia się w braku spójnej ścieżki rozwoju „krok po kroku”, dublowaniu działań oraz konkurencji instytucji o tych samych uczestników.

W toku warsztatów podkreślano, że brak jasnej architektury systemu prowadzi do zmęczenia uczestników, utraty zaufania do instytucji oraz niskiej efektywności kosztowej działań. Jednocześnie uznano, że jest to obszar, w którym najłatwiej osiągnąć szybkie efekty, jeśli zostanie objęty priorytetowym działaniem strategicznym.

Cross-analiza

Przyjęta kolejność ryzyk nie jest przypadkowa ani normatywna - wynika ona z analizy ich zdolności do generowania efektów wtórnych i kaskadowych, które w długim horyzoncie mają większe znaczenie niż same zdarzenia pierwotne. W podejściu foresightowym kluczowe nie jest bowiem pytanie „które ryzyko jest największe”, lecz które ryzyko inicjuje łańcuch reakcji wpływających na pozostałe elementy systemu.

Ryzyko geopolityczne zostało umieszczone na początku tej sekwencji, ponieważ oddziałuje na system przedsiębiorczości w sposób pośredni, lecz wszechobecny. Podwyższona niepewność geopolityczna wpływa na percepcję kraju jako miejsca do życia, inwestowania i planowania przyszłości. W konsekwencji nie tylko inwestorzy zewnątrz, ale także lokalni przedsiębiorcy skracają horyzont decyzyjny, ograniczają skalę podejmowanych przedsięwzięć i preferują strategie defensywne. Ten mechanizm prowadzi bezpośrednio do wzrostu presji migracyjnej oraz spadku skłonności do inwestowania w innowacje wymagające czasu i kapitału.

Migracja została umieszczona jako kolejne ryzyko, ponieważ stanowi najbardziej trwały efekt wtórny niepewności geopolitycznej. O ile decyzje inwestycyjne mogą być wstrzymane lub zmienione, o tyle odpływ kapitału ludzkiego - szczególnie osób młodych i przedsiębiorczych - ma charakter strukturalny i trudny do odwrócenia. Migracja nie tylko zmniejsza liczbę potencjalnych founderów, lecz także obniża zdolność systemu do absorpcji dostępnych programów wsparcia,

prorowadząc do sytuacji, w której instrumenty istnieją formalnie, lecz brakuje wystarczającej liczby osób gotowych i zdolnych z nich skorzystać.

Brak stabilnej legislacji i przewidywalnych reguł gry został zidentyfikowany jako czynnik, który przyspiesza i utrwała zarówno decyzje migracyjne, jak i defensywne postawy inwestycyjne. W warunkach niepewności geopolitycznej przedsiębiorcy są w stanie zaakceptować ryzyko zewnętrzne, jeśli wewnętrzne otoczenie instytucjonalne pozostaje stabilne. Gdy jednak zmienność regulacyjna nakłada się na niepewność polityczną, dochodzi do efektu kumulacji ryzyk, który istotnie obniża skłonność do długoterminowego zaangażowania gospodarczego. W praktyce oznacza to odkładanie formalizacji działalności, unikanie skalowania oraz wybór migracji jako strategii redukcji ryzyka.

Ryzyko mentalne i kulturowe zostało umiejscowione dalej w sekwencji nie dlatego, że jest mniej istotne, lecz dlatego, że pełni funkcję wzmacniacza lub amortyzatora pozostałych ryzyk. Analiza foresightowa wykazała, że poziom odporności psychicznej przedsiębiorców oraz społeczna akceptacja porażki decydują o tym, czy niepewność geopolityczna i legislacyjna prowadzi do paraliżu decyzyjnego, czy też do adaptacji. W systemie o wysokiej tolerancji na ryzyko i porażkę te same bodźce zewnętrzne generują mniejszy odpływ talentów i wyższą skłonność do eksperymentowania. W systemie o niskiej odporności psychicznej prowadzą natomiast do rezygnacji, wycofania się i migracji.

Fragmentacja systemu wsparcia została umieszczona na końcu tej sekwencji, ponieważ stanowi ryzyko zależne, lecz jednocześnie kluczowy punkt interwencji publicznej. To właśnie stopień spójności lub rozproszenia systemu decyduje o tym, czy państwo jest w stanie reagować na pozostałe ryzyka w sposób skoordynowany. Fragmentacja nie generuje kryzysu sama w sobie, lecz sprawia, że system traci zdolność uczenia się, adaptacji i szybkiej korekty działań w odpowiedzi na zmieniające się warunki geopolityczne, demograficzne i społeczne.

Aby przełożyć analizę foresightową na praktykę zarządzania Strategią, zidentyfikowano przykładowe sekwencje zdarzeń, które - przy braku reakcji - mogą prowadzić do trwałego osłabienia ekosystemu przedsiębiorczości. Każda z nich ilustruje inny typ ryzyka systemowego oraz wskazuje momenty, w których wczesna interwencja publiczna może znacząco obniżyć koszty społeczne i gospodarcze.

Sekwencja 1:

Niepewność geopolityczna → skrócenie horyzontu decyzyjnego → odpływ talentów



Pierwsza sekwencja rozpoczyna się od wzrostu napięć geopolitycznych lub ich eskalacji w bezpośrednim otoczeniu Mołdawii. Choć nie musi to oznaczać realnego zagrożenia militarnego, już sama intensyfikacja narracji medialnej i politycznej prowadzi do wzrostu percepcji ryzyka wśród przedsiębiorców i pracowników sektora innowacji. W krótkim okresie objawia się to odkładaniem decyzji inwestycyjnych, rezygnacją z projektów długoterminowych oraz preferowaniem pracy zdalnej dla zagranicznych podmiotów. W kolejnym etapie skrócony horyzont decyzyjny zaczyna wpływać na decyzje życiowe: osoby młode i wysoko wykwalifikowane, nie widząc stabilnej perspektywy rozwoju, podejmują decyzję o migracji. Efektem końcowym jest strukturalne osłabienie bazy kapitału ludzkiego, które utrudnia realizację nawet dobrze zaprojektowanych programów wsparcia. Wczesna mitygacja tej sekwencji wymaga działań jeszcze przed eskalacją migracji. Kluczowe znaczenie ma zapewnienie ciągłości i przewidywalności instrumentów wsparcia, komunikacja długofalowej wizji rozwoju oraz budowanie poczucia stabilności instytucjonalnej. Programy przedsiębiorczości powinny w takich momentach pełnić funkcję „kotwicy” - sygnalizować, że państwo nie wycofuje się ze wsparcia, lecz wzmacnia je w okresach niepewności.

Sekwencja 2

Brak stabilnej legislacji → unikanie formalizacji → stagnacja innowacji

Druga sekwencja ma charakter bardziej wewnętrzny i dotyczy relacji pomiędzy państwem a przedsiębiorcami. Rozpoczyna się od częstych zmian przepisów, niejednoznacznych interpretacji prawa lub niespójności pomiędzy regulacją a praktyką urzędniczą. Początkowo skutkuje to jedynie ostrożnością, jednak z czasem prowadzi do systemowego unikania formalizacji działalności gospodarczej. W kolejnym etapie przedsiębiorcy ograniczają skalę działania, rezygnują z innowacyjnych modeli biznesowych i unikają inwestycji wymagających zgodności regulacyjnej. Innowacja zostaje zastąpiona przez przetrwanie, a system przedsiębiorczości zaczyna generować dużą liczbę mikroaktywności o niskiej wartości dodanej. Efektem końcowym jest stagnacja innowacji oraz niska produktywność sektora MŚP.

Mitygacja tej sekwencji wymaga wczesnej stabilizacji otoczenia prawnego, nawet jeśli nie wszystkie regulacje są jeszcze doskonałe. Kluczowe jest wprowadzenie okresów przejściowych, jasnej komunikacji zmian oraz punktów konsultacyjnych dla przedsiębiorców. Z perspektywy foresightu ważniejsze od „idealnego prawa” jest prawo przewidywalne, które pozwala planować działalność w horyzoncie kilku lat.



Sekwencja 3

Brak wsparcia mentalnego → rezygnacja po pierwszej porażce → utrata efektu programów

Trzecia sekwencja dotyczy obszaru, który często pozostaje niewidoczny w statystykach, lecz ma ogromne znaczenie dla efektywności Strategii. Rozpoczyna się od braku systemowego wsparcia mentalnego i kultury tolerancji porażki. Przedsiębiorcy wchodzący do programów rozwojowych dysponują wiedzą i narzędziami, lecz nie posiadają mechanizmów radzenia sobie z presją, niepewnością i niepowodzeniem. Po pierwszych trudnościach - nieudanym pilotażu, odrzuceniu przez inwestora, braku klientów - część uczestników rezygnuje z dalszych działań, mimo że obiektywnie posiada potencjał do rozwoju. W efekcie programy generują wysoką aktywność wejściową, lecz niski efekt długoterminowy. Publiczne środki są wydatkowane, lecz stopa przeżywalności projektów pozostaje niska. Wczesna mitygacja tej sekwencji polega na włączeniu komponentów mental health już na etapie projektowania programów. Obejmuje to mentoring oparty na doświadczeniu porażki, pracę w grupach rówieśniczych, normalizację niepowodzeń oraz budowanie narracji „uczenia się przez eksperyment”. Takie działania znacząco zwiększają odporność uczestników i poprawiają trwałość efektów wsparcia.



PROPOZYCJE PROGRAMÓW ROZWOJU POSTAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

W odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby lokalne, analizę niepewności systemowych oraz wnioski płynące z pracy zespołowej podczas spotkań strategicznych w styczniu 2026 r., zaprojektowano zestaw komplementarnych programów rozwoju postaw przedsiębiorczości. Programy te nie są konkurencyjne wobec siebie, lecz tworzą spójną ścieżkę rozwoju - od pierwszego impulsu przedsiębiorczego, przez budowanie odporności psychicznej, aż po skalowanie przedsięwzięć gospodarczych.

Każdy z programów odpowiada na inny typ bariery wejścia do przedsiębiorczości i adresuje inne ryzyko systemowe.



Propozycja 1 | Preinkubacja idei i postaw przedsiębiorczych

Cel i logika programu

Odpowiada na potrzebę najwcześniejszego etapu rozwoju przedsiębiorczości, kiedy uczestnicy nie posiadają jeszcze pomysłu biznesowego lub traktują go bardzo intuicyjnie. Jego celem nie jest tworzenie startupów, lecz normalizacja myślenia przedsiębiorczego i obniżenie bariery wejścia do dalszych programów.

Analiza jakościowa pokazała, że wiele osób rezygnuje z przedsiębiorczości jeszcze zanim podejmie pierwszą próbę, uznając, że „to nie dla nich”. Program START ZERO ma za zadanie przełamać ten moment decyzyjny.

Grupa docelowa

- osoby 18-35 lat,
- mieszkańcy regionów poza Kiszyniowem,
- osoby bez doświadczenia biznesowego,
- studenci, absolwenci, osoby z sektora rolnictwa i usług lokalnych.

Kluczowe elementy

Program koncentruje się na:

- pracy nad problemami lokalnymi (nie pomysłami),
- rozwijaniu ciekawości biznesowej,
- podstawach myślenia ekonomicznego,
- obserwacji rynku i klienta,
- pracy zespołowej.

Nie zakłada tworzenia spółek ani pitchowania projektów. Jego rezultatem jest gotowość mentalna i kompetencyjna do wejścia do inkubacji.

Efekt systemowy



Propozycja zwiększa bazę potencjalnych przedsiębiorców i zmniejsza selektywność ekosystemu, który dotychczas premiował wyłącznie osoby już „odważne” i pewne siebie.

Propozycja 2 | Odporność psychiczna & mental health w przedsiębiorczości

Cel oraz logika programu

Adresuje największą lukę zidentyfikowaną w analizie jakościowej: brak systemowego wsparcia mentalnego dla przedsiębiorców. Jego celem jest budowanie odporności psychicznej, zdolności radzenia sobie z porażką oraz presją społeczną.

Program nie jest dodatkiem do inkubacji - jest samodzielnym instrumentem rozwoju postaw przedsiębiorczych.

Grupa docelowa

- osoby rozważające założenie firmy,
- uczestnicy inkubatorów i akceleratorów,
- przedsiębiorcy po pierwszym niepowodzeniu,
- liderzy lokalnych inicjatyw gospodarczych.

Kluczowe elementy

Program obejmuje:

- pracę z narracją porażki (case studies, storytelling),
- mentoring oparty na doświadczeniu niepowodzeń,
- warsztaty zarządzania stresem i niepewnością,
- grupy wsparcia peer-to-peer,
- pracę nad tożsamością przedsiębiorczą.

FOUNDERS MIND redefiniuje porażkę jako element procesu uczenia się, a nie wykluczenia społecznego.

Efekt systemowy

Program ten działa jako amortyzator pozostałych ryzyk (geopolitycznych, migracyjnych, legislacyjnych), zwiększając zdolność przedsiębiorców do adaptacji i długofalowego działania.



Program 3 | Zaawansowane wsparcie mental health (deep focus)

Cel i logika programu

Pogłębiony program mental health, skierowany do osób, które już prowadzą działalność lub są w intensywnej fazie rozwoju projektu. Jego celem jest zapobieganie wypaleniu, rezygnacji oraz chaotycznym decyzjom wynikającym z przeciążenia psychicznego.

Program ten traktuje zdrowie psychiczne jako infrastrukturę innowacji, a nie temat poboczny.

Grupa docelowa

- founderzy startupów,
- liderzy zespołów projektowych,
- przedsiębiorcy w fazie skalowania,
- osoby zarządzające kilkoma projektami jednocześnie.

Kluczowe elementy

Program obejmuje:

- indywidualną pracę mentoringowo-coachingową,
- zarządzanie energią, nie tylko czasem,
- pracę nad długoterminową motywacją,
- mechanizmy wczesnego wykrywania wypalenia,
- budowanie zdrowych zespołów.

Efekt systemowy

Zwiększa przeżywalność projektów, ogranicza rotację liderów i poprawia efektywność wykorzystania środków publicznych przeznaczanych na rozwój innowacji.

ROADMAPA I PROPOZYCJE DZIAŁAŃ BAZUJĄCE NA DOŚWIADCZENIACH POLSKIEGO EKOSYSTEMU INNOWACJI, ANALIZIE WNIOSKÓW UCZESTNIKÓW PROGRAMU, INDYWIDUALNYCH WYWIADACH POGŁĘBIONYCH Z UCZESTNIKAMI EKOSYSTEMU INNOWACJI W MOŁDAWII.

Przedstawiona roadmapa została opracowana jako efekt pracy analityczno-strategicznej zespołu projektowego, prowadzonej w oparciu o trzy równorzędne źródła wiedzy:

- doświadczenia polskiego ekosystemu innowacji i jego ewolucji po 1989 r.,
- wnioski wypracowane podczas realizacji programu „Budowa instytucjonalnego systemu rozwoju postaw przedsiębiorczości w Mołdawii”
- indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami ekosystemu innowacji w Mołdawii, zrealizowane w styczniu 2026 r.

Roadmapa nie jest planem operacyjnym jednego programu, lecz mapą sekwencyjnych działań systemowych, których celem jest przejście od fragmentarycznego ekosystemu przedsiębiorczości do spójnego, odpornego i uczącego się systemu wsparcia innowacji w perspektywie 2026-2030.

Kluczowym założeniem roadmapy jest to, że nie wszystkie działania można i należy realizować jednocześnie. Doświadczenia polskie jednoznacznie pokazują, że skuteczna transformacja ekosystemu innowacji wymaga właściwej kolejności interwencji - w przeciwnym razie system generuje aktywność, ale nie generuje efektu.

Mołdawia w Unii Europejskiej

W toku prac nad roadmapą przyjęto założenie scenariuszowe, zgodnie z którym Mołdawia w perspektywie strategicznej 2026-2030 wchodzi na ścieżkę pełnej integracji z Unią Europejską, co istotnie zmienia warunki brzegowe rozwoju przedsiębiorczości i innowacji. Doświadczenia Polski jednoznacznie pokazują, że moment akcesji do UE nie jest jedynie wydarzeniem politycznym, lecz punktem zwrotnym dla architektury finansowania innowacji, profesjonalizacji instytucji oraz skali oddziaływania programów rozwojowych. W przypadku Polski dostęp do



funduszy strukturalnych, programów ramowych oraz instrumentów wspierających innowacje umożliwił bowiem masowe uruchomienie programów inkubacyjnych i akceleryacyjnych, profesjonalizację instytucji otoczenia biznesu, rozwój funduszy venture capital współfinansowanych ze środków publicznych, systemowe wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Analogicznie, w scenariuszu integracji europejskiej Mołdawia zyskuje możliwość przejścia od pilotażowych inicjatyw do systemowych programów o realnej skali, pod warunkiem wcześniejszego przygotowania instytucjonalnego i mentalnego ekosystemu.

Dlatego roadmapa zakłada, że działania realizowane w latach 2026-2028 pełnią funkcję faz przygotowawczych, których celem jest nie tylko rozwój lokalnej przedsiębiorczości, lecz także zbudowanie zdolności absorpcyjnej przyszłych funduszy unijnych. Bez tego ryzyko powtórzenia błędów z wczesnych lat polskiej transformacji (słaba jakość projektów, nadmierna biurokracja, rent-seeking) byłoby wysokie.

Polska wzorem w rozwoju postaw przedsiębiorczości

Dla uczestników programu Polska jest modelem kompletnego ekosystemu startupowego, w którym wsparcie jest dostępne na każdym etapie rozwoju projektu:

- pomysł >>> preinkubacja (np. Laboratorium Innowatora - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości),
- prototyp >>> inkubacja (Platformy startowe),
- rozwój produktu (Komponent 2a),
- skalowanie i internacjonalizacja (Startup Booster, fundusze VC - Polski Fundusz Rozwoju),
- badania i deep-tech (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju),
- ekspansja zagraniczna i misje gospodarcze (Polska Agencja Inwestycji i Handlu).

Kluczowym wnioskiem z warsztatów było to, że nie pojedyncze programy, lecz ich sekwencyjność wywarła największy wpływ na percepcję uczestników. Brak analogicznego „step by step systemu” w Mołdawii został wskazany jako jedna z głównych barier rozwoju przedsiębiorczości.

Mental-health

Jednym z najsilniejszych wniosków z wywiadów pogłębionych było to, że strach przed porażką i stygmatyzacja niepowodzenia są realnymi barierami systemowymi. Uczestnicy warsztatów



częściej wskazywali kwestie mentalne niż ryzyka geopolityczne jako czynnik hamujący decyzję o założeniu firmy.

To doświadczenie silnie koresponduje z polską transformacją, gdzie masowy rozwój przedsiębiorczości był możliwy dopiero po społecznej normalizacji ryzyka i wprowadzeniu szerokiej oferty preinkubacyjnej, pozwalającej „uczyć się bez kary za porażkę”.

Regiony

Roadmapa jednoznacznie zakłada, że koncentracja działań wyłącznie w Kiszyniowie ograniczy długofalowy efekt strategii. Doświadczenia Polski pokazują, że rozwój regionalnych ekosystemów był kluczowy dla dyfuzji innowacji i ograniczania migracji.

W Mołdawii szczególne znaczenie ma połączenie innowacji z rolnictwem i przetwórstwem żywności, przy aktywnym wykorzystaniu zagranicznej pomocy rozwojowej. Programy wsparcia na poziomie gmin i regionów - centra szkoleniowe, doradztwo dotacyjne, transfer technologii - mogą jednocześnie:

- wzmacniać lokalną przedsiębiorczość,
- wspierać modernizację rolnictwa,
- tworzyć przestrzeń dla współpracy z partnerami zagranicznymi, w tym z Polską (eksport technologii rolno-spożywczych).

Etap I (2026): Porządkowanie fundamentów systemu

Pierwszy etap roadmapy koncentruje się na stworzeniu warunków brzegowych, bez których dalsze działania nie przyniosą trwałych rezultatów. Doświadczenia polskie wskazują, że wczesne lata transformacji charakteryzowały się dużą liczbą inicjatyw, ale dopiero w momencie instytucjonalizacji zasad i logiki działania system zaczął generować skalowalne efekty.

W kontekście Mołdawii oznacza to przede wszystkim:

- zdefiniowanie wspólnej architektury systemu rozwoju przedsiębiorczości (logika „step by step”),
- uporządkowanie ról instytucji publicznych, operatorów programów oraz partnerów prywatnych,
- wprowadzenie minimalnych standardów jakości i raportowania.



Wnioski z wywiadów pogłębionych jednoznacznie wskazują, że brak czytelnej struktury systemu jest obecnie jedną z głównych barier wejścia do przedsiębiorczości. Uczestnicy programów nie wiedzą, „co dalej”, nawet jeśli pojedyncze działania są oceniane pozytywnie.

Dlatego kluczowym działaniem na tym etapie jest zaprojektowanie i zakomunikowanie krajowej ścieżki rozwoju przedsiębiorczości, inspirowanej polskim modelem pomysł ⇒ preinkubacja ⇒ inkubacja ⇒ prootyp ⇒ pre-seed funding & skalowanie.

Równolegle konieczne jest wprowadzenie wspólnego języka efektów - zestawu podstawowych wskaźników (KPI), które pozwolą mierzyć nie tylko liczbę uczestników, lecz także trwałość rezultatów. Doświadczenia polskie pokazują, że dopiero moment przejścia od „liczby projektów” do „jakości projektów” umożliwił realną optymalizację instrumentów publicznych.

Etap II (2026-2027): Obniżenie barier wejścia i praca z mentalnością

Drugi etap roadmapy odpowiada bezpośrednio na najczęściej powtarzający się wniosek z warsztatów i wywiadów: mentalność i lęk przed porażką są realną barierą systemową, a nie indywidualnym problemem uczestników.

Polskie doświadczenia pokazują, że masowy rozwój przedsiębiorczości nie był możliwy wyłącznie dzięki instrumentom finansowym, lecz dzięki społecznej normalizacji ryzyka, stopniowemu oswajaniu porażki i budowaniu narracji „uczenia się przez działanie”.

Na tym etapie roadmapa zakłada:

- wdrożenie programów preinkubacyjnych i mental-health jako pełnoprawnych instrumentów polityki przedsiębiorczości,
- przesunięcie akcentu z „najlepszych projektów” na „szeroką bazę uczestników”,
- aktywne włączanie regionów poza Kiszyniowem.

Z perspektywy foresightowej etap ten pełni funkcję amortyzatora ryzyk geopolitycznych i migracyjnych. Im niższa bariera psychologiczna wejścia w przedsiębiorczość, tym większa zdolność systemu do utrzymania kapitału ludzkiego w kraju.

Etap III (2027-2028): Budowa realnej ścieżki od pomysłu do rynku

Trzeci etap roadmapy koncentruje się na zamknięciu luki pomiędzy edukacją a rynkiem, która była jedną z najczęściej wskazywanych słabości obecnego systemu.



Doświadczenia polskiego ekosystemu innowacji jednoznacznie pokazują, że przełomem nie była sama liczba programów, lecz wprowadzenie sekwencyjnych instrumentów finansowych i operacyjnych, dopasowanych do etapu rozwoju projektu. To właśnie brak takiej sekwencji uczestnicy mołdawskich warsztatów wskazywali jako najbardziej inspirujący element polskiego modelu.

Na tym etapie roadmapa zakłada:

- uruchomienie mikro instrumentów finansowych na poziomie prototypu i MVP,
- powiązanie programów szkoleniowych z realnymi decyzjami inwestycyjnymi,
- rozwój kompetencji sprzedażowych i eksportowych jako priorytetu.

Kluczowe jest tu odejście od logiki „wsparcie = szkolenie” na rzecz logiki „wsparcie = decyzja o przejściu do kolejnego etapu”.

Etap IV (2028-2029): Skalowanie, internacjonalizacja i regiony

Czwarty etap roadmapy koncentruje się na skalowaniu efektów, a nie wyłącznie projektów. Doświadczenia polskie pokazują, że dopiero w momencie, gdy system osiągnął zdolność do internacjonalizacji startupów i przedsiębiorstw, możliwe było przyciąganie kapitału prywatnego i budowa funduszy inwestycyjnych.

W kontekście Mołdawii oznacza to:

- silne powiązanie programów krajowych z rynkiem UE (w tym z Polską),
- rozwój wsparcia sektorowego (rolnictwo, przetwórstwo, agri-food),
- budowę lokalnych centrów przedsiębiorczości w regionach jako trwałych punktów systemu.

Ten etap jest kluczowy z punktu widzenia ograniczania migracji - przedsiębiorcy muszą widzieć realną możliwość wzrostu bez konieczności opuszczania kraju.

Etap V (2029-2030): System uczący się i adaptacyjny

Ostatni etap roadmapy zakłada przejście od systemu wdrażającego programy do systemu uczącego się, zdolnego do ciągłej adaptacji. Polskie doświadczenia jasno pokazują, że największe błędy pojawiały się tam, gdzie instrumenty nie były aktualizowane mimo zmieniających się warunków.



Dlatego roadmapa zakłada:

- cykliczne przeglądy instrumentów wsparcia,
- korektę programów w oparciu o dane i ewaluacje,
- stały dialog z ekosystemem innowacji.

W tym sensie roadmapa nie kończy się w 2030 roku, lecz tworzy fundament pod kolejne iteracje polityki przedsiębiorczości.