

**Szczegółowy opis zakresu zadań
i struktury organizacyjno-prawnej
Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego
oraz Regionalnej Instytucji Finansowej**

SPIS TREŚCI

REGIONALNE OBSERWATORIUM GOSPODARCZE	3
Cele Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	3
Zakres działalności Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	3
Etapy rozwoju Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	7
Metody gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji przez ROG	11
Sposób współpracy ROG z wybranymi grupami interesariuszy	14
Struktura organizacyjna ROG	17
Finansowanie działalności Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	21
REGIONALNA INSTYTUCJA FINANSOWA	233
Założenia instytucjonalne regionalnej instytucji finansowej	23
Cele regionalnej instytucji finansowej	23
Zakres działalności i kompetencji RIF.....	27
Instytucje obecnie pełniące funkcje docelowej RIF w regionie	30
Możliwe źródła kapitału dla RIF	34
Kształt Regionalnej Instytucji Finansowej	53
Szacowane nakłady i źródła kapitału RIF.....	61
Założenia polityki komunikacyjnej z interesariuszami i strategii marketingowej RIF	63
Harmonogram prac – kamienie milowe.....	68

REGIONALNE OBSERWATORIUM GOSPODARCZE

Cele Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego

Skuteczne zarządzanie regionem oraz wdrażanie założeń niniejszego Programu wymaga od uruchamianego systemu wsparcia biznesu ciągłego i efektywnego monitorowania i analizowania zjawisk zachodzących w gospodarce. Regionalnemu Obserwatorium Gospodarczemu przydzielona została rola w zakresie rozpoznawania potrzeb, problemów, oczekiwań środowiska gospodarczego i naukowego, prowadzenie działalności analitycznej i formułowanie rekomendacji w zakresie działań na rzecz rozwoju gospodarczego adresowanych dla samorządu województwa, samorządów lokalnych i środowiska gospodarczego. Zakłada się, że to właśnie realizowane w ramach ROG działania, pozwolą z jednej strony zdobyć najlepszą i najszerszą dostępną wiedzę o sytuacji gospodarczej województwa, niezbędną przy podejmowaniu prawidłowych decyzji, związanych z przyszłością regionu, a z drugiej przekuć pozyskane informacje na realizowanie efektywnej polityki wsparcia przedsiębiorczości. Zespół ROG odpowiedzialny będzie za stałe pozyskiwanie danych gospodarczych, ich analizowanie oraz przetwarzanie na potrzeby systemu w taki sposób, aby zasilać wiedzą wszystkich aktorów gospodarki (samorząd regionalny, JST, firmy, uczelnie itp.).

Zarządzanie strategiczne rozwojem regionu, realizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, wymagać będzie przede wszystkim wdrożenia opisanych w niniejszym rozdziale mechanizmów zasilania ROG w aktualne informacje.

Zakres działalności Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego

Przeprowadzone badania wśród interesariuszy, jak również analizy funkcjonowania podmiotów o zbliżonym charakterze pozwoliły na zidentyfikowanie ośmiu kluczowych obszarów funkcjonowania ROG oraz ich najważniejszych adresatów. Na poziomie operacyjnym, w ramach każdego zdefiniowanego obszaru funkcjonowania, ROG powinien podejmować działania i przygotowywać określone produkty we współpracy z instytucjami, w tym Spółkami z udziałem Samorządu Województwa, których działalność danego obszaru dotyczy. Poniższa tabela prezentuje przykłady takich działań i nie stanowi katalogu zamkniętego.

Tabela 1. Obszary funkcjonowania ROG oraz kluczowi odbiorcy

Lp.	Obszary funkcjonowania ROG	Kluczowi odbiorcy
I	Formułowanie rekomendacji i dostarczanie informacji dla Zarządu Województwa w zakresie podejmowania strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarki regionu	Zarząd Województwa
II	Monitorowanie sytuacji gospodarczej województwa	Zarząd Województwa, Jednostki Samorządu Terytorialnego, Przedsiębiorcy
III	Pełnienie funkcji Regionalnego Banku Danych	Zarząd Województwa, Jednostki Samorządu Terytorialnego, Przedsiębiorcy
IV	Prowadzenie działalności analitycznej	Zarząd Województwa, Jednostki Samorządu Terytorialnego ¹ , Przedsiębiorcy
V	Prognozowanie rozwoju gospodarczego Województwa	Zarząd Województwa, Jednostki Samorządu Terytorialnego, Przedsiębiorcy
VI	Pełnienie funkcji informacyjno-doradczej dla JST (na poziomie gminnym i powiatowym) wspierającej podejmowanie strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarczego regionu	Jednostki Samorządu Terytorialnego
VII	Realizacja działań związanych z koordynowaniem udziału środowiska gospodarczego w procesie zarządzania regionem	Zarząd Województwa Przedsiębiorcy
VIII	Prowadzenie działalności analitycznej na zlecenie	Jednostki Samorządu Terytorialnego Przedsiębiorcy ²

¹ W tym również spółki komunalne

² Rozumiani jako grupy przedsiębiorców (np. stowarzyszenia przedsiębiorców, klastry, izby gospodarcze).

Tabela 2. Obszary funkcjonowania ROG wraz z przykładowymi działaniami

Obszary funkcjonowania	Przykładowe działania	Kluczowi odbiorcy działań
I. Formułowanie rekomendacji i dostarczanie informacji dla Zarządu Województwa w zakresie podejmowania strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarki regionu	Opracowywanie tematycznych raportów dot. województwa zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem Zarządu Województwa	Zarząd Województwa
	Przygotowywanie opinii i rekomendacji w odpowiedzi na zapytania skierowane ze strony departamentu odpowiedzialnego za rozwój gospodarczy	Zarząd Województwa
	Dostarczanie innych danych i informacji gospodarczych / społecznych	Zarząd Województwa
II. Monitorowanie sytuacji gospodarczej województwa	Monitorowanie i ewaluacja Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Monitorowanie i ewaluacja Programu rozwoju gospodarczego	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Monitorowanie sytuacji przedsiębiorców, w tym zapotrzebowania na różne instrumenty wsparcia (np. identyfikowanie obszarów wymagających dodatkowego wsparcia produktami RIF)	Zarząd Województwa, Przedsiębiorcy
	Opracowywanie cyklicznych raportów o stanie gospodarki województwa (raz na rok) – jako sztanarowa publikacja ROG	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
III. Pełnienie funkcji Regionalnego Banku Danych	Prowadzenie baz danych o charakterze gospodarczym na podstawie informacji pozyskiwanych z różnych źródeł, m.in.: <ul style="list-style-type: none"> • wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu Regiogmina (i ich cykliczne aktualizacje) • instytucje publiczne specjalizujące się w zbieraniu danych (m.in. ZUS, GUS, Izba Celna, Eurostat, OECD) • inne instytucje publiczne (m.in. uczelnie wyższe, ministerstwa, KPBPiR, JST z regionu oraz podległe im spółki komunalne) • odpłatne bazy danych (np. Bisnode, Economist Intelligence Unit, EMIS, Factiva, Bloomberg) • systemy GIS (geoportal Internetowy Atlas Województwa Kujawsko-Pomorskiego, geoportal statystyczny) • RIF – ankiety dołączane do dokumentacji konkursowej oraz informacje finansowe wypełniane przez firmy w związku z aplikowaniem o środki. • płatne raporty dotyczące światowych trendów technologicznych (np. firmy Gartner) 	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy

Obszary funkcjonowania	Przykładowe działania	Kluczowi odbiorcy działań
	<ul style="list-style-type: none"> Centrum Badania Opinii Przedsiębiorców³ 	
	Prowadzenie newslettera, zawierającego kluczowe informacje dotyczące gospodarki regionu	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
IV. Prowadzenie działalności analitycznej⁴	Analizowanie trendów gospodarczych	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących aktualnej oferty naukowo-badawczej w regionie (uczelnie wyższe, jednostki naukowo-badawcze), obejmujące informacje o dostępnym potencjale laboratoryjnym, możliwości realizowania kierunków zamawianych, możliwości w zakresie prowadzenie badań zleczanych przez biznes itp.	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących poziomu innowacyjności przedsiębiorczości w regionie (np. w oparciu o Regional Innovation Scoreboard) ⁵	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących produktów i usług oferowanych przez regionalne firmy o najwyższym potencjale eksportowym	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz najbardziej perspektywicznych rynków zagranicznych dla regionalnych firm	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących potencjału inwestycyjnego regionu	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz otoczenia prawnego (np. monitorowanie zmian w prawie podatkowym, aktach normatywnych determinujących funkcjonowanie samorządu itp.)	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących regionalnego rynku pracy we współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących stanu MŚP w regionie	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących przedsiębiorczości na terenach wiejskich	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy

³ Wyłącznie w przypadku decyzji o uruchomieniu tego instrumentu.

⁴ W ramach odbiorców JST uwzględnione są również ich spółki komunalne.

⁵ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z odpowiednimi instytucjami zajmującymi się danym obszarem, jak np. w zakresie inteligentnych specjalizacji we współpracy z KPAI, która jest instytucją odpowiedzialną za aktualizację RIS.

Obszary funkcjonowania	Przykładowe działania	Kluczowi odbiorcy działań
V. Prognozowanie rozwoju gospodarki Województwa	Opracowywanie modeli predykcyjnych dotyczących wybranych zjawisk gospodarczych	Zarząd Województwa, JST
	Opracowywanie prognoz dotyczących rynku pracy (w tym w zakresie zapotrzebowania na zawody i kompetencje pracowników)	Zarząd Województwa, JST
	Opracowywanie dokumentów o charakterze strategicznym zgodnie z potrzebami regionu	Zarząd Województwa, JST
	Przygotowywanie raportów, dotyczących nisz produktowych i usługowych w regionalnej gospodarce (proponowana częstotliwość - co 2 lata)	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Sporządzanie cyklicznych prognoz rozwoju gospodarczego regionu	Zarząd Województwa,
VI. Pełnienie funkcji informacyjno-doradczej dla jednostek samorządu terytorialnego (na poziomie gminnym i powiatowym) wspierającej podejmowanie strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarki region	Przygotowywanie opinii i rekomendacji w odpowiedzi na zapytania skierowane ze strony władz gminnych i powiatowych	JST
	Dostarczanie informacji na potrzeby opracowywania przez gminy różnego typu polityk lokalnych (np. środowiskowych, energetycznych itp.)	JST
	Dostarczanie innych danych i informacji gospodarczych / społecznych	JST
VII. Realizacja działań związanych ze wsparciem współpracy Województwa Kujawsko-Pomorskiego ze środowiskiem gospodarczym w procesie zarządzania regionem	Merytoryczne wspieranie departamentu odpowiedzialnego za rozwój gospodarczy w zakresie prowadzenia Rady Gospodarczej	Zarząd Województwa, Przedsiębiorcy
	Merytoryczne wspieranie departamentu odpowiedzialnego za rozwój gospodarczy w zakresie prowadzenia Platform Współpracy na rzecz IS ⁶	Zarząd Województwa, Przedsiębiorcy
	Merytoryczne wspieranie Zarządu Województwa w obszarze funkcjonowania Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego	Zarząd Województwa
VIII. Prowadzenie działalności analitycznej na zlecenie lub na zapytanie⁷	Przeprowadzanie analiz konkurencyjności regionalnych produktów i usług	Przedsiębiorcy, JST
	Przeprowadzanie analiz konkurencyjności danej firmy na arenie regionalnej, krajowej lub międzynarodowej	Przedsiębiorcy
	Przeprowadzanie analiz konkretnych rynków zagranicznych, produktów lub usług	Przedsiębiorcy, JST

Źródło: opracowanie własne

⁶ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z KPAI, która jest instytucją odpowiedzialną za aktualizację RIS.

⁷ Grupa odbiorców „Przedsiębiorcy” rozumiana jest jako grupy przedsiębiorców (np. stowarzyszenia przedsiębiorców, klastry, izby gospodarcze).

Etapy rozwoju Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego

Regionalne Obserwatorium Gospodarcze Województwa Kujawsko-Pomorskiego zostało uruchomione w 2021 roku w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach realizacji drugiej fazy Projektu „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” REGIOGMINA finansowanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Rozwój Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego oparty zostanie o model ewolucyjny, który umożliwi stopniowe nabywanie sprawności operacyjnej, a także pozwoli na monitorowanie aktywności i wprowadzenie niezbędnych usprawnień do struktury organizacyjnej oraz zakresu funkcjonowania ROG. Przyjęto model, zgodnie z którym cykl rozwoju podzielony zostanie na 3 etapy:

- I. Etap pilotażu projektu REGIOGMINA realizowany w 2021 roku
- II. Etap rozwoju (okres: styczeń 2022 r. – grudzień 2023 r.);
- III. Etap dojrzałości (okres: od stycznia 2024 r.).

Przyjęcie powyższego rozwiązania pozwoli instytucji na stopniowe budowanie swoich kompetencji oraz wyspecjalizowanie się w konkretnych zagadnieniach. Wchodzenie w kolejny etap każdorazowo będzie się wiązało z dodawaniem nowych elementów do działalności ROG, a także z koniecznością rozbudowy zespołu⁸.

W pierwszym etapie wskazano przede wszystkim na uruchomienie kluczowych czynności związanych z rolą jaką będzie pełnić ROG w województwie, takich jak np. przygotowanie opinii i rekomendacji dla Zarządu Województwa, pozyskiwanie danych z dostępnych bezpłatnie źródeł informacji, uruchomienie publikacji newslettera czy też monitorowanie wdrażania Programu rozwoju gospodarczego. Testowo przeprowadzone zostaną także wybrane analizy, pozwalające na budowanie praktycznego doświadczenia nowoutworzonego zespołu ROG. Ponadto, opracowane zostaną również konspekty / zakresy merytoryczne wybranych raportów, które zakłada się że Obserwatorium będzie generowało cyklicznie w kolejnych latach działalności.

Poniżej zaprezentowane zostały poszczególne etapy rozwoju ROG wraz z działaniami jakie będą w ramach nich uruchamiane.⁹

⁸ Kwestie dotyczące struktury ROG i jej powiązanie z etapowaniem działalności Obserwatorium zostały szczegółowo przedstawione w dalszej części Programu.

⁹ Poszczególne etapy prezentują, które działania produkty są w ich ramach uruchamiane. Co oznacza, że jeśli dane działanie / produkt zostało uruchomione na etapie pilotażu będzie również kontynuowane na etapie rozwoju i dojrzałości (mimo, że nie pojawia się po raz kolejny w tych kolumnach).

Tabela 3. Proponowane etapy uruchamiania ROG

Obszary funkcjonowania	Etap pilotażu	Etap rozwoju	Etap dojrzałości
I. Formułowanie rekomendacji i dostarczanie informacji dla Zarządu Województwa w zakresie podejmowania strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarczego regionu	Przygotowywanie opinii i rekomendacji w odpowiedzi na zapytania skierowane ze strony departamentu odpowiedzialnego za rozwój gospodarczy	Opracowywanie tematycznych raportów dot. województwa zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem Zarządu Województwa	
	Dostarczanie innych danych i informacji gospodarczych / społecznych		
II. Monitorowanie sytuacji gospodarczej województwa¹⁰		Monitorowanie Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego Monitorowanie wdrażania Programu rozwoju gospodarczego	Przeprowadzanie ewaluacji Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego
	Opracowywanie cyklicznych raportów o stanie gospodarki województwa (raz na rok) – jako sztanarowa publikacja ROG	Monitorowanie sytuacji przedsiębiorców, w tym zapotrzebowania na różne instrumenty wsparcia	Przeprowadzanie ewaluacji Programu rozwoju gospodarczego
III. Pełnienie funkcji Regionalnego Banku Danych	<p>Prowadzenie baz danych o charakterze gospodarczym na podstawie informacji pozyskiwanych z różnych źródeł, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu Regiogmina (i ich cykliczne aktualizacje) • Instytucje publiczne specjalizujące się w zbieraniu danych (m.in. ZUS, GUS, KAS, Eurostat, OECD) • Inne instytucje publiczne (m.in. uczelnie wyższe, ministerstwa, KPBPPiR, JST z regionu oraz podległe im spółki komunalne) • Wybrane odpłatne bazy danych (np. Bloomberg) 	<p>Prowadzenie baz danych o charakterze gospodarczym na podstawie informacji pozyskiwanych z różnych źródeł, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systemy GIS (geoportal Internetowy Atlas Województwa Kujawsko-Pomorskiego, geoportal statystyczny) • RIF – ankiety dołączane do dokumentacji konkursowej oraz informacje finansowe wypełniane przez firmy w związku z aplikowaniem o środki. • Centrum Badania Opinii Przedsiębiorców - <i>opcjonalne</i> 	<p>Prowadzenie baz danych o charakterze gospodarczym na podstawie informacji pozyskiwanych z różnych źródeł, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozostałe odpłatne bazy danych (np. Bisnode, Economist Intelligence Unit, EMIS, Factiva) • Płatne raporty dotyczące światowych trendów technologicznych (np. firmy Gartner)

¹⁰ Ze względu na charakter działania jakim jest monitoring (czynność stała realizowana zgodnie z częstotliwością wskazaną w ramach wskaźników monitoringu) i ewaluacja (przeprowadzana raz na określony czas), na potrzeby etapowania uruchamiania działalności ROG zdecydowano się na ich rozdzielanie.

Obszary funkcjonowania	Etap pilotażu	Etap rozwoju	Etap dojrzałości
	Prowadzenie newslettera, zawierającego kluczowe informacje dotyczące gospodarki regionu		
IV. Prowadzenie działalności analitycznej	Prowadzenie analiz trendów gospodarczych	Prowadzenie analiz dot. produktów i usług oferowanych przez regionalne firmy o najwyższym potencjale eksportowym	Prowadzenie analiz otoczenia prawnego (np. monitorowanie zmian w prawie podatkowym, aktach normatywnych determinujących funkcjonowanie samorządu itp.)
	Prowadzenie analiz dot. aktualnej oferty naukowo-badawczej w regionie (uczelnie wyższe, jednostki B+R), obejmujące informacje o dostępnym potencjale laboratoryjnym, możliwości realizowania kierunków zamawianych, możliwości w zakresie prowadzenia badań zlecanych przez biznes itp.	Przeprowadzanie analiz najbardziej perspektywicznych rynków zagranicznych dla regionalnych firm (proponowana częstotliwość aktualizacji priorytetowych krajów dla handlu zagranicznego co 2-3 lata)	
	Prowadzenie analiz dotyczących regionalnego rynku pracy	Prowadzenie analiz dot. potencjału inwestycyjnego regionu (proponowana częstotliwość aktualizacji priorytetowych kierunków do przyciągania inwestycji oraz priorytetowych sektorów gospodarki regionu - co 2-3 lata)	
		Prowadzenie analiz dotyczących stanu MŚP w regionie	
		Prowadzenie analiz dotyczących przedsiębiorczości na terenach wiejskich	
		Prowadzenie analiz dotyczących poziomu innowacyjności przedsiębiorczości w regionie (np. w oparciu o Regional Innovation Scoreboard) ¹¹	
V. Prognozowanie rozwoju gospodarczego województwa	Sporządzanie cyklicznych prognoz rozwoju gospodarczego dla regionu	Opracowywanie dokumentów o charakterze strategicznym zgodnie z potrzebami regionu	Opracowywanie modeli predykcyjnych dotyczących wybranych zjawisk gospodarczych (np. dotyczące zapotrzebowania na zawody i kompetencje pracowników)

¹¹ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z odpowiednimi instytucjami zajmującymi się danym obszarem, jak np. w zakresie inteligentnych specjalizacji we współpracy z KPAI, która jest instytucją odpowiedzialną za aktualizację RIS.

Obszary funkcjonowania	Etap pilotażu	Etap rozwoju	Etap dojrzałości
		Przygotowywanie raportów, dotyczących nisz produktowych i usługowych w regionalnej gospodarce (proponowana częstotliwość - co 2 lata)	
VI. Pełnienie funkcji informacyjno-doradczej dla jednostek samorządu terytorialnego (na poziomie gminnym i powiatowym) wspierającej podejmowanie strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarki region¹²	Pilotażowe przygotowywanie opinii i rekomendacji w odpowiedzi na zapytania skierowane ze strony władz gminnych i powiatowych	Dostarczanie innych danych i informacji gospodarczych / społecznych	
VII. Realizacja działań związanych ze wsparciem współpracy Województwa Kujawsko-Pomorskiego ze środowiskiem gospodarczym w procesie zarządzania regionem		Merytoryczne wspieranie departamentu odpowiedzialnego za rozwój gospodarczy w zakresie prowadzenia Platform Współpracy na rzecz IS ¹³	
	Merytoryczne wspieranie departamentu odpowiedzialnego za rozwój gospodarczy w zakresie prowadzenia Rady Gospodarczej	Merytoryczne wsparcie Zarządu Województwa w obszarze funkcjonowania Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego	
VIII. Prowadzenie działalności analitycznej na zlecenie lub na zapytanie		Przeprowadzanie analiz konkurencyjności regionalnych produktów i usług	
		Przeprowadzanie analiz konkurencyjności danej firmy na arenie regionalnej, krajowej lub międzynarodowej	
		Przeprowadzanie analiz konkretnych rynków zagranicznych, produktów lub usług	

Źródło: opracowanie własne

¹² Na etapie pilotażu zostaną przygotowane odpowiedzi dla pierwsze 4 zapytania skierowane ze strony JST; na kolejny etapach działanie to będzie dostępne bez ograniczeń.

¹³ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z KPAl, która jest instytucją odpowiedzialną za aktualizację RIS.

Metody gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji przez ROG

Istotnym elementem działalności ROG jest zarządzanie danymi pozyskanymi z dostępnych źródeł, a także pozyskanymi bezpośrednio w ramach prac Obserwatorium. Zasadniczą kwestią jest więc określenie sposobów pozyskiwania tych danych, ich rodzaju oraz źródeł, z których będą czerpane. Dane oraz możliwość formułowania na ich podstawie użytecznych wniosków będą stanowiły jeden ze strategicznych elementów całego systemu wsparcia biznesu. Eksploracja danych odbywała się będzie za pomocą narzędzi informatycznych wykorzystywanych przez ROG. Poniżej wskazana została lista źródeł, z których pozyskiwane będą dane:

- **Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu REGIOGMINA**

Pierwszym istotnym źródłem wiedzy będą dane zebrane w ramach projektu REGIOGMINA. Szereg analiz, które zostały dotychczas wykonane przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Uniwersytet Mikołaja Kopernika oraz Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego zapewni bogaty i co najważniejsze aktualny zasób informacji dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, trendów występujących w gospodarce, potencjału inwestycyjnego, danych dotyczących eksportu oraz sytuacji poszczególnych gmin w regionie. Raporty sporządzone w trakcie trwania projektu będą stanowiły dla ROG punkt wyjścia, obrazujący w którym miejscu obecnie znajduje się województwo kujawsko-pomorskie. Na tej podstawie możliwe będzie sformułowanie pierwszych wniosków i przygotowanie planu działań do wdrożenia. Informacje te pozwolą też zweryfikować wstępne założenia przyjęte przy projektowaniu przedsięwzięcia REGIOGMINA. Realizacja poszczególnych elementów projektu pełnić będzie jeszcze jedną istotną funkcję – stanie się swoistym repozytorium zawierającym listę najważniejszych kategorii danych, na których w kolejnych latach będzie pracowało Obserwatorium, cyklicznie aktualizując ich zawartość.

- **Instytucje publiczne specjalizujące się w zbieraniu danych**

Bez wątplenia najważniejszą czynnością dla zapewnienia aktualności posiadanej wiedzy będzie systematyczne zbieranie danych gospodarczych z dostępnych bezpłatnych źródeł, w tym m.in.:

- Główny Urząd Statystyczny (w tym m.in.: roczniki statystyczne, dane z Banku Danych Lokalnych, dane z systemu STRATEG itp.),
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
- Krajowa Administracja Skarbowa (dane dotyczące eksportu i importu towarów),
- Eurostat,
- OECD,
- Uczelnie Wyższe (w tym badania i raporty związane z gospodarką opracowywane na uczelniach, dane związane z zainteresowaniem studentów poszczególnymi kierunkami itp.),
- Ministerstwa (w tym m.in.: badania, analizy i ewaluacje przygotowywane w związku z wdrażaniem funduszy unijnych, dokumenty strategiczne i ich aktualizacje, inne),
- Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego (dane związane z zagospodarowaniem przestrzennym województwa),
- Jednostki Samorządu Terytorialnego i należące do nich spółki komunalne (w tym m.in.: dane dotyczące terenów inwestycyjnych, analizy przeprowadzane pod kątem tworzenia lub aktualizowania strategii gmin, inne),
- Regionalne Instytucje Otoczenia Biznesu (w tym m.in.: informacje zawarte w sprawozdaniach z działalności i planach rocznych, inne),
- Wojewódzki Urząd Pracy (dane dotyczące rynku pracy).

- **Odpłatne bazy danych**

Obserwatorium dla zapewnienia kompleksowej wiedzy na tematy związane z gospodarką regionu, kraju, ale też innych państw będzie pozyskiwać także informacje z odpłatnych baz danych (np. Bloomberg, Economist Intelligence Unit, EMIS, Factiva czy Bisnode)¹⁴.

- **Systemy GIS**

Istotnym novum w zakresie pozyskiwania danych może być wykorzystywanie Systemów Informacji Geograficznej (GIS). Na GIS składają się: ludzie, wiedza, sprzęt oraz oprogramowanie do pozyskiwania, przechowywania, analizowania i wizualizowania danych przestrzennych. Przez informację przestrzenną rozumiemy każdą informację, którą możemy przypisać do konkretnego miejsca. Uwzględnienie w działalności Obserwatorium analizy obrazowań satelitarnych pozwoli w sposób niespotykany na dotychczasową skalę wspierać podejmowanie strategicznych decyzji przez Zarząd Województwa oraz działalność przedsiębiorstw z regionu i nie tylko.

Pierwszym z elementów takiego wykorzystania GIS może być rozbudowa funkcjonującego już geoportalu Internetowy Atlas Województwa Kujawsko-Pomorskiego lub budowa nowego portalu dedykowanego jedynie zagadnieniom gospodarczym, który zawierałby wszystkie podstawowe informacje przydatne w działalności biznesowej. Ww. geoportal mógłby agregować również dane z ośrodków miejskich, aby wyświetlać je w jednym miejscu. Przykładami takich danych są: numery działek, plany zagospodarowania przestrzennego, dostępna infrastruktura i wiele innych. Portal mógłby też zawierać informacje o firmach z regionu i od strony administracyjnej umożliwić np. geokodowanie (tj. automatyczną zamianę adresów firm na ich lokalizacje na mapie).

Kolejną propozycją w ramach tego obszaru jest uruchomienie geoportalu statystycznego – zaawansowanego narzędzia do analizy i wizualizacji danych statystycznych na mapach. Umożliwia on analizę praktycznie każdej wartości na mapie, w tym w formie dowolnie dostosowywanych kartogramów i kartodiagramów. Narzędzie umożliwi dowolne łączenie różnych danych pokazując ich wzajemne relacje, a przez to ułatwiając m.in. identyfikację czynników sprzyjających i ograniczających rozwój gospodarczy. System można wzbogacić również o np. tworzenie heatmap, analizy porównawcze w czasie (wspierające m.in. ocenę wdrażanych programów aktywizujących procesy gospodarcze). Od strony administracyjnej narzędzie mogłoby posiadać mechanizmy odpowiedzialne za pobieranie danych ogólnodostępnych (otwartych)

i wspomagające Obserwatorium w zbieraniu i zarządzaniu danymi istotnymi z punktu widzenia działalności ROG. Ww. portal mógłby dodatkowo być wyposażony w narzędzie do analiz przestrzennych z poziomu przeglądarki internetowej (tj. mechanizm umożliwiający pracę na danych przestrzennych w zakresie dostępnym kiedyś wyłącznie osobom posiadającym dedykowane oprogramowanie komputerowe). Umożliwi to użytkownikom przygotowywanie w intuicyjny sposób własnych kompozycji mapowych / mini-aplikacji prezentujących na mapach dowolne, otwarte lub własne dane. Przygotowaną prezentację będzie można natychmiast udostępnić on-line. Tym samym, narzędzie będzie możliwe do wykorzystania zarówno przez ROG (m.in. jako część działalności informacyjno-edukacyjnej), jak i lokalny biznes (na własne potrzeby).

- **Informacje pozyskiwane od Regionalnej Instytucji Finansowej**

Budowa nowego schematu instytucjonalnego w regionie kujawsko-pomorskim, w ramach którego obok ROG funkcjonować będzie również Regionalna Instytucja Finansowa stwarza dodatkowe możliwości pozyskiwania danych związanych z aplikowaniem o środki.

¹⁴ Decyzja o wykupieniu dostępu do poszczególnych baz danych zostanie podjęta po uruchomieniu ROG i będzie uwarunkowana kilkoma czynnikami (m.in.: dostępny budżet na funkcjonowanie ROG i zweryfikowane zapotrzebowanie na określony typ danych).

Sposobem na współdziałanie w tym zakresie może być zapisanie w umowach z wybranymi przez RIF pośrednikami finansowymi, aby zbierali oni dane/ kwestionariusze opracowane przez Regionalne Obserwatorium Gospodarcze od podmiotów aplikujących o środki. Kwestionariusze mogłyby zawierać zagadnienia istotne z punktu widzenia potrzeb ROG. Pośrednicy finansowi będą cyklicznie (np. raz na pół roku) przysyłać wypełnione kwestionariusze Instytucji Finansowej, która następnie przekaże je do ROG.

- ***Płatne raporty dotyczące globalnych trendów technologicznych***

Interesującym, choć niekoniecznie stałym, źródłem danych wydaje się być możliwość pozyskania raportów dotyczących trendów technologicznych na świecie, ale także innych zagadnień gospodarczych. Przykładem tego typu dokumentów są prace firmy Gartner, która dzięki własnemu algorytmowi wyłapującemu słowa kluczowe: występujące w pracach naukowych największych uczelni oraz ze sprawozdań firm notowanych na nowojorskiej giełdzie, tworzy wzorce pozwalające określić trendy technologiczne oraz poziom rozwoju danej technologii. Opracowanie tego typu algorytmu przez ROG wymagałoby bardzo wysokich nakładów finansowych, stąd bardziej zasadne wydaje się pozyskiwanie tego typu danych od firm specjalizujących się w takich badaniach. Pozwolą one przede wszystkim na weryfikację, czy na terenie województwa pojawiają się startu'py związane z wyselekcjonowanymi technologiami przyszłości lub firmy realizujące prace badawcze w tych obszarach. Wiedza taka mogłaby być niezwykle interesująca np. dla RIF pod kątem uruchomienia dedykowanych instrumentów finansowych.

- ***Centrum Badań Opinii Przedsiębiorców (opcjonalnie)***

Źródłem danych dla ROG może być również Centrum Badań Opinii Przedsiębiorców. Zakłada się, iż Centrum będzie funkcjonowało na zasadzie internetowej platformy służącej badaniu opinii publicznej (w szczególności przedsiębiorców z terenów województwa). Warunkiem koniecznym do efektywnego działania platformy musiałoby być stworzenie grupy interesariuszy i zmobilizowanie ich do cyklicznego wypełniania kwestionariuszy (które obejmowałyby zagadnienia aktualnie analizowane przez ROG).

Opisane wyżej źródła i metody pozyskiwania danych sprawią, że przy ich łącznym zastosowaniu Regionalne Obserwatorium Gospodarcze stanie się punktem skupiającym najpełniejszą i najdokładniejszą wiedzę w zakresie gospodarki regionu, ale nie tylko. Nie to jednak będzie gwarantem efektywności działania ROG. Najważniejsze bowiem będzie opracowanie narzędzi i procesów przetwarzania danych z ww. źródeł, co doprowadzi do wdrażania konkretnych produktów pracy ROG. Eksploracja danych pozyskanych odbywać się będzie z wykorzystaniem popularnych metod takich jak: wyszukiwanie asocjacji, klasyfikacja, grupowanie, wykrywanie zmian i odchyłeń czy odkrywanie wzorców sekwencji.¹⁵ Ogromna ilość danych jaka grupowana będzie w ramach ROG dla skutecznego ich przetwarzania wymagać będzie rozbudowanego narzędzia informatycznego pozwalającego z jednej strony na gromadzenie dużych ilości danych (przy wykorzystaniu takich narzędzi jak np. SQLServer lub InnoDB), a z drugiej na szybkie ich analizowanie i generowanie raportów (z wykorzystaniem takich instrumentów jak Power BI czy Python).

Udostępnianie danych przez Regionalne Obserwatorium Gospodarcze będzie miało charakter:

- Systemowy:

Udostępnianie danych w sposób systemowy przyjmie postać, m.in.:

- corocznych raportów o stanie gospodarki województwa,
- raportów o stanie wdrażania Programu rozwoju gospodarczego oraz rekomendacji dotyczących działań do wdrożenia (uruchamianie nowych działań lub modyfikacji/wygaszania istniejących),
- newslettera zawierającego kluczowe informacje dot. gospodarki regionu,

¹⁵ Na podstawie: K. Racka *Metody eksploracji danych i ich zastosowanie*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, t. XXI, Płock 2015.

- realizowanych co 2 lata badań nisz produktowych i usługowych w regionalnej gospodarce,
- cyklicznych prognoz rozwoju gospodarczego regionu,
- Doraźny:
Doraźne udostępnianie danych odbywać się będzie na konkretne zapytania przede wszystkim ze strony Zarządu Województwa, poszczególnych departamentów Samorządu Województwa, jednostek samorządu terytorialnego, czy też przedsiębiorców (rozumianych jako grupy przedsiębiorców, np. klastry, stowarzyszenia, izby gospodarcze itp.). Zakłada się, że w ramach tego typu aktywności ROG będzie m.in. opracowywał różnego rodzaju analizy na zamówienie, przygotowywał modele predykcyjne, formułował opinie i rekomendacje, dostarczał różnego rodzaju danych ułatwiających kształtowanie polityk rozwoju na poziomie gminnym, powiatowym i wojewódzkim.

Sposób współpracy ROG z wybranymi grupami interesariuszy

Biorąc pod uwagę rolę ROG i jego kluczowe obszary funkcjonowania zakłada się, że będzie on aktywnie współpracował z (I) regionalnym środowiskiem gospodarczym, (II) szkołami wyższymi z terenu województwa prowadzącymi działalność badawczą i dydaktyczną w dziedzinach istotnych dla funkcjonowania ROG oraz (III) jednostkami samorządu terytorialnego. Poniżej, przedstawiono główne założenia współpracy ROG z ww. grupami interesariuszy.

I. Współpraca ze środowiskiem gospodarczym

a) Powołanie Rady Gospodarczej

W chwili obecnej w województwie kujawsko-pomorskim zidentyfikowana została jedna formuła grupująca przedstawicieli instytucji biznesu we wspólnym gronie, dyskutującym nad przyszłością rozwoju gospodarczego - Sejmik Gospodarczy Województwa Kujawsko-Pomorskiego, który został powołany 31 stycznia 2013 r. Jego głównym celem działania „*jest wyłonienie silnej, jednolitej i trwałej reprezentacji środowisk gospodarczych regionu Kujaw i Pomorza, zdolnej do skutecznego wyrażania i obrony jej interesów wobec samorządu terytorialnego i administracji rządowej.*”¹⁶ Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego nie jest członkiem Sejmiku, co w dużej mierze ogranicza wpływ tego ciała na planowanie oraz realizację polityki rozwoju regionu.

W związku z tym, wraz z ustanowieniem nowego schematu instytucjonalnego wskazano potrzebę utworzenia Rady Gospodarczej, tj. ciała stanowiącego optymalną formułę współpracy ze środowiskami gospodarczymi i instytucjami wdrożeniowymi na poziomie regionalnym mającego na celu uwzględnienie przedstawicielstwa wszelkich rodzajów działalności gospodarczej.

Powołanie Rady Gospodarczej jest jednym z przedsięwzięć wskazanych do realizacji w ramach niniejszego Programu rozwoju gospodarczego, a szczegóły operacyjne zostały przedstawione w charakterystyce przedsięwzięcia „I.1.4. Rada Gospodarcza Województwa Kujawsko-Pomorskiego”.

Listy nominacyjne, regulamin działania¹⁷ oraz główne założenia funkcjonowania Rady Gospodarczej powinny być zatwierdzone w formie uchwały Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego. W ten sposób charakter organu zostanie sformalizowany i przyjmie on rolę doradczą dla Zarządu.

Rada Gospodarcza zostanie zorganizowana w sposób gwarantujący udział przedstawicieli sektora biznesu, nauki oraz administracji. W każdej z powyższych grup reprezentowane będą wszystkie środowiska – co jest

¹⁶ Na podstawie: www.sejmikgospodarczy.pl

¹⁷ Szczegółowy regulamin funkcjonowania Rady Gospodarczej (w tym dokładnej liczby i sposobu powoływania jej członków, zakresu i sposobu podejmowania decyzji, harmonogramu spotkań itp.) nie jest elementem Programu rozwoju gospodarczego i powinien zostać przygotowany na późniejszym etapie, tj. po podjęciu decyzji o jej powołaniu.

szczególnie istotne zwłaszcza jeśli uwzględni się zróżnicowanie wielkościowe, branżowe oraz terytorialne podmiotów gospodarczych funkcjonujących w województwie. Konieczne jest także umożliwienie ciągłego uzupełniania składu Rady o nowych członków, aktywnych i kreatywnych interesariuszy w regionie, liderów branż, produktów, usług, którzy poza prowadzeniem działalności gospodarczej chcą również wspierać rozwój regionu.

Rada będzie pracowała zarówno podczas posiedzeń plenarnych, jak i w ramach komitetów branżowych, do których mogą być w razie potrzeby doraźnie dopraszani uczestnicy nie będący stałymi członkami Rady. Komitety branżowe mogą mieć charakter komitetów stałych, jak i komitetów powoływanych ad hoc w związku z potrzebą pilnego rozpatrzenia ważnej bieżącej sprawy. Komitety branżowe mogą działać także w ramach spotkań warsztatowych (z elementami design thinking). Pomysły wypracowane podczas takich spotkań mogą być konsultowane na forum całej Rady, a następnie także z Regionalną Instytucją Finansową, celem zweryfikowania możliwości ich sfinansowania za pomocą instrumentów dostępnych w regionie lub z poziomu krajowego i europejskiego. Zwłaszcza podczas spotkań warsztatowych dopuszcza się udział osób, które nie są stałymi członkami Rady (np. eksperci dziedzinowi itp.)¹⁸

Powyższe zagadnienia organizacyjne zostaną rozstrzygnięte w początkowej fazie prac Rady - powinna tu obowiązywać stosunkowo elastyczna formuła działania, pozwalająca na dostosowywanie do zmieniających się potrzeb, dlatego zagadnienia te nie są przedmiotem szczegółowych ustaleń Programu, gdyż utrudniałoby to dokonywanie niezbędnych zmian. Stąd też tak ważną rolę pełnić będzie Sekretarz Rady, wspierany w działaniach organizacyjnych przez departament odpowiedzialny za rozwój gospodarczy w Urzędzie Marszałkowskim, przy wsparciu ROG, a także podmiotów pełniących rolę Regionalnej Instytucji Wdrożeniowej.

W pracach Rady Gospodarczej ważna będzie także bieżąca współpraca z RIF – powinna ona być dwukierunkowa, to znaczy z jednej strony polegać na upowszechnieniu wiedzy na temat dostępnych instrumentów finansowych wśród członków Rady, a z drugiej weryfikować wykonalność propozycji zgłaszanych przez Radę.

Prestiż Rady zbudowany zostanie przede wszystkim w oparciu o jej realne kompetencje, sprawiające że nie będzie to podmiot fasadowy. Do podstawowych zadań Rady powinno należeć, m.in.:

- doradztwo i opiniowanie przedsięwzięć podejmowanych w ramach wdrażania Programu rozwoju gospodarczego
- prezentowanie stanowisk i propozycji środowisk biznesu i nauki wobec działań podejmowanych przez Samorząd Województwa;
- konsultowanie propozycji projektów, które miałyby być realizowane przez podmioty wdrażające;
- Konsultowanie planów badawczych ROG
- roczna ocena stanu wdrażania Programu rozwoju gospodarczego oraz opiniowanie stanu wdrażania RIS3 (członkowie Rady będą również zaangażowani w Proces Przedsiębiorczego Odkrywania);
- wpływ na wdrażanie regionalnego programu operacyjnego (jednym z kluczowych atraktorów, który może zachęcić przedsiębiorców do uczestniczenia w posiedzeniach Rady może być umożliwienie im konsultowania zagadnień związanych z realizacją programu).

Plenarne posiedzenia Rady Gospodarczej powinny odbywać się nie rzadziej niż raz na kwartał. Prace poszczególnych komitetów będą organizowane w zależności od potrzeb, ale powinny odbywać się nie rzadziej niż posiedzenia plenarne.

¹⁸ Pomysł ten opiera się na doświadczeniach szwedzkiego modelu PPO, stosowanego w regionie Östergötland. W rejonie tym funkcjonują tego typu grupy robocze, składające się z ekspertów branżowych, które podczas cyklicznych spotkań raportują o działaniach ich instytucji na rzecz rozwoju specjalizacji oraz dyskutują nad nowymi pomysłami rozwiązań wspierających dany sektor.

b) Kujawsko-Pomorska Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego

Zgodnie z decyzją Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego w dniu 16 grudnia 2015 r. powołana została Kujawsko-Pomorska Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego. Do jej kluczowych kompetencji należą:

- Zajmowanie stanowisk i wyrażanie opinii w sprawach objętych zakresem zadań związków zawodowych lub organizacji pracodawców będących w kompetencji administracji rządowej i samorządowej z terenu województwa;
- Opiniowanie projektów strategii rozwoju województwa i innych programów w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz przygotowywanie sprawozdań z realizacji tych zadań;
- Rozpatrywanie spraw o zasięgu wojewódzkim, które zostały przekazane przez Radę Dialogu Społecznego;
- Przekazywanie Radzie Dialogu Społecznego oraz organom administracji publicznej rekomendowanych rozwiązań i propozycji zmian prawnych;
- Rozpatrywanie spraw społecznych lub gospodarczych powodujących konflikty między pracodawcami a pracownikami, jeżeli zostaną one uznane za istotne dla zachowania pokoju społecznego.¹⁹

Rolą Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego będzie wsparcie merytoryczne Zarządu Województwa (w tym przygotowywanie materiałów) w zakresie zagadnień omawianych na poszczególnych posiedzeniach Rady, a także opiniowanie dla Zarządu Województwa corocznych Programów Działania WRDS. ROG będzie również zajmowało się dostarczaniem informacji, związanych z wpływem działań podejmowanych w ramach Programu rozwoju gospodarczego na funkcjonowanie organizacji pożytku publicznego.

II. Współpraca ze szkołami wyższymi

Współpraca Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego z kujawsko-pomorskimi uczelniami wyższymi przebiegać powinna w obie strony. Z jednej strony uczelnie stanowiąc będą istotne źródło danych i informacji, a z drugiej same będą mogły korzystać z produktów prac ROG. Do grona szkół, z którymi ROG powinien współpracować najściślej zaliczyć można: Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Politechnikę Bydgoską Śniadeckich oraz Wyższą Szkołę Gospodarki w Bydgoszczy.

Poniżej wymieniono możliwe obszary współpracy pomiędzy ROG oraz uczelniami z terenu województwa:

- Przekazywanie przez szkoły wyższe do ROG wyników badań przez nie prowadzonych w obszarze zagadnień gospodarczych. Informacje te będą zasilaty ROG w zakresie prowadzenia Regionalnego Banku Danych;
- Wymiana informacji pomiędzy ROG oraz uczelniami wyższymi w zakresie realizowanych projektów badawczych związanych z rozwojem gospodarczym (w celu uniknięcia potencjalnego dublowania zadań);
- Przygotowanie przez ROG kompleksowej oferty uczelni;
- Zaangażowanie przedstawicieli uczelni w działalność Rady Gospodarczej oraz Platform Współpracy na rzecz Inteligentnych Specjalizacji;
- Gromadzenie i przetwarzanie informacji przez ROG w zakresie zapotrzebowania w regionie na określone kompetencje wśród poszukiwanych pracowników i udostępnianie ich uczelniom;
- Wspólne ustalanie tematów prac licencjackich i magisterskich oraz opracowań na studiach podyplomowych związanych z problematyką rozwoju gospodarczego województwa. Współpraca przy ocenie lub wyróżnieniu powstałych opracowań;
- Uruchomienie programu stażowego przez ROG dla najzdolniejszych studentów - każdego roku na zgłoszonych do programu uczelniach może być organizowany konkurs dot. przeprowadzenia badania w zakresie zjawisk gospodarczych w kujawsko-pomorskim (tematyka badania będzie różniła się w każdej

¹⁹ Na podstawie: www.dialog-gov.pl

edycji i dotyczyła aktualnych wyzwań / trendów w gospodarce). Spośród uczestników konkursu wybieranych będzie 2-3 laureatów, którzy zostaną zakwalifikowani na płatny trzymiesięczny lub półroczny staż w Regionalnym Obserwatorium Gospodarczym. Fundusze na wynagrodzenia dla stażystów mogą pochodzić ze środków własnych Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego lub dostępnych środków unijnych.

III. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego

Współpraca ROG z jednostkami administracji samorządowej będzie miała charakter zbliżony do współpracy z uczelniami wyższymi. Zakłada się, że również tutaj będzie ona przebiegała w obie strony, na zasadzie wzajemności. Poniżej wymieniono możliwe obszary współpracy pomiędzy ROG oraz jednostkami samorządów terytorialnych w regionie:

- Jednym z ośmiu głównych obszarów funkcjonowania ROG jest pełnienie funkcji informacyjno-doradczej dla jednostek samorządu terytorialnego (na poziomie gminnym i powiatowym) wspierającej podejmowanie strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarki regionu. Oznacza to, że w przypadku zaistnienia potrzeby przedstawiciele JST będą mogli się zgłosić do ROG z prośbą o wsparcie informacyjne (np. dostarczenie danych niezbędnych do prawidłowej aktualizacji różnego rodzaju strategii lub opracowania polityk lokalnych (np. środowiskowych, energetycznych itp.), czy też przygotowania opinii / rekomendacji w sprecyzowanym obszarze zagadnień gospodarczych);
- Kolejnym obszarem współpracy będzie umożliwienie JST korzystania z możliwości systemów GIS, zarządzanych przez ROG. Odbywać się to może poprzez nadanie dostępu do systemu przedstawicielom JST lub poprzez generowanie informacji, których te jednostki potrzebują;
- Istotne dla poszerzenia wiedzy Obserwatorium będzie systematyczne przekazywanie przez jednostki administracji samorządowej wszelkich danych gospodarczych przez nie posiadanych lub generowanych. W przeciwnym kierunku wysyłane będą roczne raporty opracowywane przez ROG. Wymagać to będzie na etapie uruchamiania ROG określenia po stronie gmin osób kontaktowych, które będą odpowiedzialne za bieżące relacje z Obserwatorium, a także zdefiniowanie dokładnego zakresu informacji, częstotliwości ich zbierania i przekazywania (w tym celu niezbędne będzie stworzenie szablonu np. w formie MS Excel, który wraz z pismem przewodnim otrzymają wszystkie gminy w regionie);
- Przewiduje się możliwość, iż ROG poza czerpaniem danych bezpośrednio z samorządów gminnych i powiatowych, zajmie się również analizowaniem informacji otrzymanych od spółek komunalnych podległych tym samorządom.

Struktura organizacyjna ROG

Proces wyboru docelowego wariantu instytucjonalnego ROG

Na etapie przygotowania wstępnych założeń Programu rozwoju gospodarczego dla ROG zaproponowano trzy warianty organizacyjno-prawne, tj.

- I. Status ROG uzyskuje na stałe jednostka wewnątrz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego (ROG powstaje w randze osobnego departamentu)
- II. Jednostka Budżetowa Województwa Kujawsko-Pomorskiego
- III. Nowoutworzona spółka podległa Województwu Kujawsko-Pomorskiemu

Dla każdego z ww. wariantów wskazano korzyści wynikające z jego wyboru oraz trudności związane z ich wdrożeniem. Przedstawione warianty zostały poddane szerokim konsultacjom, w pierwszym etapie z przedstawicielami instytucji gospodarczych i instytucji zaangażowanych w programowanie i wydatkowanie środków unijnych, następnie podczas konferencji podsumowującej etap opracowania założeń Programu oraz

podczas spotkań dedykowanych poszczególnym subregionom (subregiony określono na bazie pięciu miast prezydenckich w województwie kujawsko-pomorskim).

Uwzględniając wyniki ww. konsultacji ze środowiskiem gospodarczym, aktualną sytuację gospodarczą w regionie, uwarunkowania ekonomiczno-techniczne i formalno-prawne, a także panującą na świecie pandemię Covid-19, która wymusiła zmiany w wielu obszarach życia, **Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego zdecydował, że po okresie pilotażu²⁰, funkcja Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego zostanie powierzona spółce Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju Sp. z o.o.. Decyzja ta jest zbieżna z przedstawionym na etapie założeń Programu wariantem III, z ograniczeniem w prowadzeniu działalności komercyjnej ze względu na status in-house spółki.**

Proponowana struktura organizacyjna ROG

W niniejszej części Programu zaprezentowano pożądaną strukturę początkową, jak i docelową (na etapie rozwoju i dojrzałości) Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego. Niemniej jednak, zakłada się, że w momencie powierzenia funkcji ROG do KPFR zostanie ona odpowiednio dostosowana (zarówno pod względem liczby osób, jak również podziału zespołów) do aktualnej struktury Spółki, tak aby mogła ona pełnić efektywnie dotychczasowe i nowe funkcje.

Bez względu na powyższe uwarunkowania przewiduje się, że liczebność zespołu ROG będzie wzrastała wraz z przechodzeniem przez kolejne etapy funkcjonowania (tj. etap pilotażu, rozwoju i dojrzałości).

W ramach poniższej tabeli przedstawiono ogólny opis zakresu działań poszczególnych komórek, wraz ze wskazaniem liczby pracowników, przypisaniem wariantu, którego dotyczą oraz etapem, na którym funkcjonują.

²⁰ W początkowym etapie działalności (etap pilotażu w 2021 roku) Regionalne Obserwatorium Gospodarcze zostało utworzone w ramach struktur Urzędu Marszałkowskiego – jako Biuro ROG w Departamencie Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego.

Tabela 4. Charakterystyka komórek w ramach struktury organizacyjnej ROG

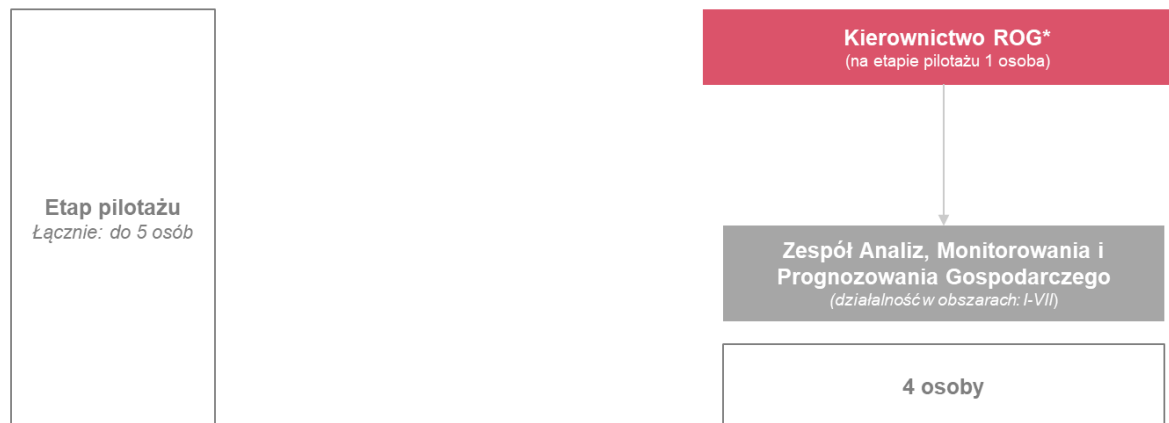
Nazwa komórki	Etap (którego dotyczy)	Liczba pracowników merytorycznych	Uzasadnienie i ramowy zakres zadań
Zespół Analiz, Monitorowania i Prognozowania Gospodarczego	Etap pilotażu	Do 4 pracowników merytorycznych	Na etapie pilotażu nie przewiduje się wyodrębnienia osobnych zespołów merytorycznych, niemal cały skład Obserwatorium skupiony będzie w ramach jednej wewnętrznej komórki merytorycznej. Zapewni to uniwersalność pracowników oraz ułatwi przepływ informacji, niezbędny na etapie testowania kompetencji organizacji. <i>Komórka będzie odpowiedzialna za realizację wszystkich zadań przewidzianych na tym etapie.</i>
Zespół Badań i Analiz	Etap rozwoju Etap dojrzałości	Od 3 do 4 pracowników merytorycznych	Zespół Badań i Analiz odpowiedzialny przede wszystkim za realizację działań związanych ze zbieraniem danych oraz przygotowaniem analiz, dotyczących poszczególnych zjawisk gospodarczych. <i>Komórka będzie odpowiedzialna za realizację zadań w obszarach funkcjonowania ROG: I, III i IV.</i>
Zespół Monitorowania i Prognozowania Rozwoju Gospodarczego	Etap rozwoju Etap dojrzałości	Od 4 do 6 pracowników merytorycznych	Zespół Monitorowania i Prognozowania Rozwoju Gospodarczego zajmujący się tworzeniem, monitorowaniem i ewaluacją kluczowych regionalnych dokumentów strategicznych o charakterze gospodarczym, opracowywaniem cyklicznych prognoz rozwoju gospodarczego, wspieraniem doradczym władz samorządowych oraz współpracą z Urzędem Marszałkowskim w zakresie budowania relacji z przedstawicielami poszczególnych środowisk gospodarczych. <i>Komórka będzie odpowiedzialna za realizację zadań w obszarach funkcjonowania ROG I, II, V, VI i VII.</i>
Zespół ds. Rynków Międzynarodowych	Etap rozwoju Etap dojrzałości	Do 2 pracowników merytorycznych	Zespół ds. Rynków Międzynarodowych skupiać się będzie na działalności badawczej w obszarze internacjonalizacji gospodarki kujawsko-pomorskiego. <i>Komórka będzie odpowiedzialna za realizację zadań w obszarach funkcjonowania ROG I IV.</i>

Źródło: opracowanie własne

Na kolejnej stronie zaprezentowano proponowany schemat struktury organizacyjnej. Zaproponowana struktura organizacyjna ROG uwzględnia etapowy charakter uruchomienia jego działalności i ma na celu zapewnienie efektywnego funkcjonowania wraz ze zwiększającym się zakresem działalności jednostki.

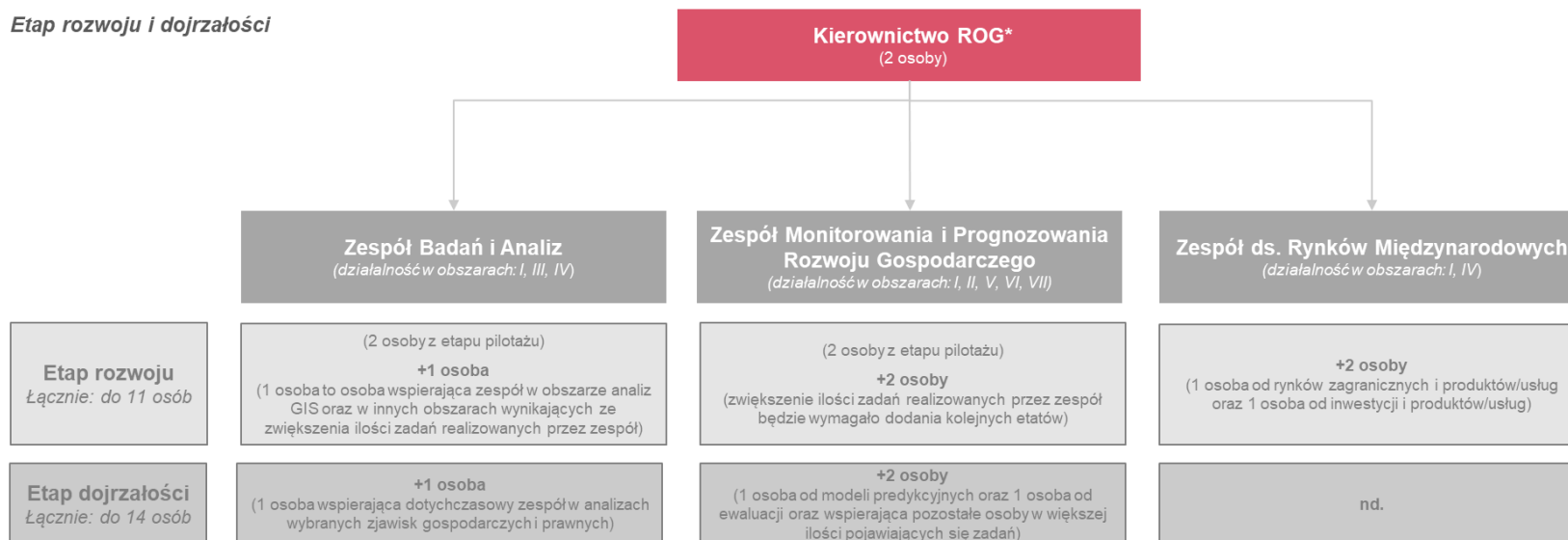
Rysunek 1. Struktura organizacyjna ROG (uwzględniająca etapowanie działalności)

Etap pilotażu



* na etapie pilotażu: Kierownictwo ROG – Kierownik (1 os.), będący jednocześnie merytorycznym ekspertem w obszarach funkcjonowania ROG

Etap rozwoju i dojrzałości



* na etapie rozwoju i dojrzałości: Kierownictwo ROG – Kierownik i Z-ca Kierownika (2 osoby)

Źródło: opracowanie własne

Finansowanie działalności Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego

Wśród głównych źródeł finansowania wyróżnić należy przede wszystkim:

- Środki projektu REGIOGMINA w etapie pilotażu; Środki własne Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego;
- Środki pochodzące z Regionalnego Programu Operacyjnego;
- Inne źródła (np. projekty finansowane z innych źródeł, ewentualne zlecenia zewnętrzne).

Poniżej zostały przedstawiono wstępne, szacunkowe kosztorysy etapowego rozwoju funkcjonowania ROG. Szacunkowe koszty zostały przedstawione w podziale na następujące kategorie:

- Wynagrodzenia pracowników;
- Zakup sprzętu komputerowego;
- Wyposażenie biura;
- Najem nieruchomości;
- Pozostałe koszty (w tym delegacje, uruchomienie portalu „Centrum Badania Opinii Przedsiębiorców”, dostęp do odpłatnych baz danych, artykuły biurowe itp.).

Szacunkowy kosztorys funkcjonowania ROG

Regionalne Obserwatorium Gospodarcze powstało w ramach Projektu „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem - REGIOGMINA” finansowanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju z Programu Strategicznego GOSPOSTRATEG, realizowanego w latach 2019-2021 przez Województwo Kujawsko-Pomorskie, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

W pierwszym etapie (etap pilotażu) działalność ROG finansowana jest ze środków Projektu REGIOGMINA. Finansowanie działalności Obserwatorium po zakończeniu etapu pilotażu oparte zostanie głównie o środki własne Województwa oraz środki pochodzące z RPO WK-P. Rozrastanie się kompetencji ROG, a co za tym zespołu wymagało będzie dodatkowych inwestycji infrastrukturalno-sprzętowych. Poniżej przedstawiono wstępny szacunkowy budżet funkcjonowania ROG po włączeniu go w struktury Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Rozwoju²¹.

²¹ Dla zapewnienia czytelności szacunkowego kosztorysu przyjęto, że koszty funkcjonowania ROG są powiązane z liczbą nowozatrudnionych osób do jego obsługi. Jednocześnie biorąc pod uwagę, iż KPFR ponosi już koszty stałe i dysponuje pewną bazą infrastrukturalną (np. dostęp do Internetu) nie uwzględniono tych pozycji w tabeli kosztów.

Tabela 5. Wstępny, szacunkowy kosztorys funkcjonowania ROG (uwzględniający etapowanie działalności)

Kategorie kosztów	Etap rozwoju (I 2022 – XII 2023)** (do 11 osób)	Etap dojrzałości (I 2024 - ...) (do 14 osób)
Wynagrodzenia*	2 175 000,00 PLN (wynagrodzenie Kierownika, Z-cy Kierownika, 9 osób merytorycznych) – 24 miesiące	1 357 500,00 PLN (wynagrodzenie Kierownika, Z-cy Kierownika, 12 osób merytorycznych) – 12 miesięcy
Sprzęt komputerowy	37 200,00 PLN (komputery, oprogramowanie)	18 600,00 PLN (komputery, oprogramowanie, projektor, urządzenia wielofunkcyjne) – w 2024 roku
Wyposażenie biura	28 800,00 PLN (meble biurowe itp.)	17 760,00 PLN (meble biurowe itp.) – w 2024 roku
Najem nieruchomości	38 800,00 PLN (szacunkowy koszt wynajmu około 60 m2 przez okres 24 miesięcy)	25 920,00 PLN (szacunkowy koszt wynajmu około 80 m2 przez okres 12 miesięcy)
Pozostałe koszty	476 400,00 PLN (podróże służbowe, uruchomienie portalu „Samorządowe Centrum Badania Opinii Przedsiębiorców”, artykuły biurowe, bazy danych, inne)	235 400,00 PLN (podróże służbowe, artykuły biurowe, bazy danych, inne) – 12 miesięcy
Razem	Okolo 2 756 280,00 PLN - 24 miesiące funkcjonowania	Okolo 1 655 180,00 PLN - szacunkowy koszt w 2024 r. (okolo 1 628 820,00 PLN rocznie w kolejnych latach)

* kwoty wynagrodzeń uwzględniają narzuty, które musi pokryć pracodawca (zgodnie z praktyką rynkową przyjęto ok. 25% pensji brutto)

** etap rozwoju obejmuje okres 24 miesięcy, tj. od stycznia 2022 r. do grudnia 2023 r.

Źródło: opracowanie własne

REGIONALNA INSTYTUCJA FINANSOWA

Założenia instytucjonalne regionalnej instytucji finansowej

Stanowiskiem Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 27 maja 2021r. w sprawie propozycji zmian instytucjonalnych dla Samorządu Województwa będących efektem I etapu Projektu REGIOGMINA, postanowiono powierzyć rolę Regionalnej Instytucji Finansowej spółce Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju Sp. z o. o., która została powołana w celu wspierania i promowania rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego poprzez wprowadzenie na rynek regionalny instrumentów finansowych asygnowanych na realizację celów polityki rozwoju Województwa. Rolą RIF będzie organizowanie, zarządzanie i koordynacja aktywności związanej z finansowaniem działalności rozwojowej w regionie (w formie zwrotnego wsparcia finansowego).

Zarząd Województwa uprzednio zapoznał się z dwoma innymi wariantami kształtu i umiejscowienia Regionalnej Instytucji Finansowej, jednak biorąc pod uwagę potencjał instytucjonalny, kompetencje w KPFR, a także planowany zakres interwencji, powierzenie roli Regionalnej Instytucji Finansowej KPFR Sp. z o. o. powinno dać najlepsze efekty przy relatywnie najmniejszym koszcie. Propozycje poddane były szerokim konsultacjom. Należy nadmienić, że uczestnicy spotkań konsultacyjnych co do zasady nie zgłaszali zastrzeżeń do proponowanego kształtu RIF. **Zwrócono jedynie uwagę, iż obecna propozycja tzw. ustawy wdrożeniowej, określającej sposób wdrażania FUE w Polsce, wskazuje, że nowe instrumenty zwrotne powinny być wdrażane przez instytucje centralne. Oznaczałoby to znaczne ograniczenie planowanej aktywności RIF²².**

Propozycja powierzenia roli RIF KPFR Sp. z o. o. jest również realizacją zapisu ustawy o Samorządzie Województwa, która przewiduje, że dla działalności związanej m. in. z pobudzaniem aktywności gospodarczej, czy podnoszeniem poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa, Województwo może utworzyć regionalny fundusz rozwoju w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością albo spółki akcyjnej (Ustawa o Samorządzie województwa, art. 13, pkt. 1a).

Cele regionalnej instytucji finansowej

Rolą instytucji finansowej jest finansowanie realizacji procesów rozwojowych w zakresie gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego. Realizacja polityki rozwoju wymaga znacznych nakładów finansowych. Pomimo systematycznie rosnących wydatków na szerokokorozumiane cele rozwojowe nadal są obszary wymagające wsparcia, ewentualnie obecnie wspierane inicjatywy potrzebują zwiększonych nakładów finansowych. Przykładem zapotrzebowania na wsparcie obserwowanym na rynku jest finansowanie zakupu nieruchomości.

Aby zwiększyć siłę wpływu interwencji wydatkowanych środków należy zadbać o ich odpowiednią koordynację. Programowanie wsparcia rozwoju jest zadaniem trudnym, które powinno być realizowane z uwzględnieniem zmieniających się potrzeb rynkowych, ale także pojawiających się na rynku kolejnych instrumentów wsparcia. W przeciwnym wypadku realizowane przedsięwzięcia wspierające rozwój społeczno-gospodarczy, zamiast być komplementarne względem siebie, mogą prowadzić do kanibalizacji, tym samym znacznie zmniejszając wpływ wdrożonych środków na gospodarkę.

Regionalna Instytucja Finansowa powinna zatem pełnić dwie podstawowe funkcje:

²² Prace nad ustawą trwają i w zależności od ich wyniku niniejszy program może wymagać aktualizacji.

1. Gromadzenie i pozyskiwanie środków zwrotnych niezbędnych do finansowania rozwoju gospodarczego i przedsięwzięć rozwojowych w regionie, a także
2. Koordynacja i zarządzanie na poziomie strategicznym zwrótnymi instrumentami wsparcia wdrażanymi w regionie.

Pozyskiwanie środków finansowych jest przedsięwzięciem skomplikowanym i obciążonym ograniczeniami, które zostały zidentyfikowane i opisane w kolejnych podrozdziałach. Należy jednak zwrócić uwagę, że rolę tę RIF może wypełniać także poprzez wsparcie podmiotów z regionu w bezpośrednim pozyskiwaniu finansowania przedsięwzięć rozwojowych.

Aktualnie gros działań rozwojowych realizowanych w polskich regionach realizowana jest dzięki interwencji środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej. Należy spodziewać się, że taka sytuacja utrzyma się w perspektywie najbliższych minimum 5 lat²³. Jednocześnie należy czynić starania w celu pozyskania środków finansowych z innych źródeł w czasie, gdy są dostępne środki FUE, dzięki czemu realizacja dużej części przedsięwzięć rozwojowych jest zabezpieczona.

Do czasu kiedy udział FUE w finansowaniu działań rozwojowych będzie wysoki, głównym zadaniem RIF powinna być koordynacja i zarządzanie wszystkimi instrumentami zwrótnymi wdrażanymi w regionie, włącznie z instrumentami zwrótnymi finansowanymi ze środków FUE²⁴. Docelowo, gdy FUE będą stopniowo wycofywane z regionu, rola RIF będzie rosła. Do tego czasu, RIF powinna prowadzić działalność uwzględniając obszary, które są „zagospodarowane” przez instrumenty dotacyjne finansowane z FUE²⁵, bądź innych źródeł. Do czasu szerokiej obecności FUE w finansowaniu działań rozwojowych w regionie, rolę koordynatora instrumentów wsparcia RIF będzie pełniła we współpracy z DFE, gdyż środki pozyskiwane przez RIF powinny być komplementarne do wsparcia finansowanego przez FUE. Docelowo RIF powinna opracowywać programy wsparcia i instrumenty finansowania przedsięwzięć rozwojowych, we współpracy i porozumieniu z innymi podmiotami zaangażowanymi w system wsparcia. Współpraca pomiędzy podmiotami powinna być skoordynowana poprzez uczestnictwo w Radzie Gospodarczej.

Obszary interwencji wymagające wsparcia finansowego:

W toku prac analitycznych poprzedzających opracowanie Programu rozwoju gospodarczego, zidentyfikowano obszary wymagające wsparcia finansowego. Należy zaznaczyć, że są to potrzeby, które powinny być systematycznie aktualizowane. Obecnie wyróżniono pięć podstawowych obszarów zapotrzebowania na instrumenty RIF:

- MŚP + Innowacje;
- Infrastruktura;
- Ochrona środowiska + zmiany klimatyczne;
- Deficyt budżetowy JST;
- Rozwój społeczny (inne potrzeby JST).

Poszczególne obszary scharakteryzowano w poniższym zestawieniu.

Proces identyfikacji potrzeb wsparcia finansowego powinien mieć charakter ciągły i powinien angażować wszystkie podmioty należące do systemu instytucjonalnego rozwoju gospodarczego województwa. Rekomendacje w zakresie obszarów wsparcia powinny być wypracowane w ROG, przy aktywnym udziale RIF. Do zadań RIF powinno należeć pozyskiwanie odpowiednich środków finansowych umożliwiających uruchomienie kolejnych instrumentów wsparcia.

²³ Najbliższa perspektywa finansowa zakłada wysoki budżet unijny, jednak można przypuszczać, że większość środków zostanie rozdysponowana w pierwszym okresie wdrażania programów operacyjnych – stąd szacowany okres minimalny istotnego udziału środków FUE w finansowaniu polityk rozwojowych określono na minimum 5 lat.

²⁴ Przekazana przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Linia Demarkacyjna z dnia 4 lutego 2021 r., wskazuje że w ramach nowej perspektywy finansowej, wsparcie w formie instrumentów kapitałowych na poziomie regionalnym będzie możliwe wyłącznie jako kontynuacja wsparcia z 2014-2020 r. – wsparcie dla przedsiębiorstw akademickich w obszarze B+R+I

²⁵ Zaleca się, aby programowanie oraz sposób wydatkowania środków europejskich podlegał konsultacjom RIF, chociażby poprzez Radę Gospodarczą, w której RIF powinna mieć stałe miejsce.

Obszary interwencji	Kluczowi adresaci działań	Zidentyfikowana potrzeba wsparcia finansowego
Wsparcie przedsiębiorczości, innowacyjności i internacjonalizacji firm w województwie kujawsko-pomorskim (<i>dalej: „MŚP + Innowacje”</i>)	Przedsiębiorcy IOB	Firmy chętnie korzystają z dostępnych instrumentów wsparcia, wskazując na potrzebę ich kontynuacji oraz nowe obszary wymagające wsparcia. Należy kontynuować wsparcie działań innowacyjnych, a nawet badawczo-rozwojowych, tym bardziej, że zainteresowanie instrumentami wsparcia utrzymuje się na wysokim poziomie. Finansowaniem należy objąć także instytucje wspierające przedsiębiorczość (IOB), warto jest ułatwić im zwiększenie i profesjonalizację oferty dla firm.
Wsparcie inwestycji infrastrukturalnych niezbędnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego (<i>dalej: „Infrastruktura”</i>)	Jednostki samorządu terytorialnego, spółki komunalne	JST zgłaszają zapotrzebowanie na wsparcie finansowe inwestycji infrastrukturalnych, np. uzbrojenia terenów inwestycyjnych, budowy lub modernizacji dróg, itp.
Finansowanie działań sprzyjających ochronie środowiska i przeciwdziałaniu zmianom klimatycznym (<i>dalej: „Ochrona środowiska + zmiany klimatyczne”</i>)	Jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy, osoby fizyczne	W związku z polityką klimatyczną UE, pojawia się zapotrzebowanie na instrumenty dedykowane zagadnieniom mającym na celu przeciwdziałanie zmianom klimatu. W przypadku działań nakierowanych na realizację celów środowiskowych i klimatycznych, należy wesprzeć podmioty wykorzystując różne instrumenty, także hybrydę finansowania instrumentami dotacyjnymi i instrumentów inżynierii finansowej.
Finansowanie deficytów budżetowych jednostek samorządu terytorialnego (<i>dalej: „Deficyt budżetowy JST”</i>)	Jednostki samorządu terytorialnego	W wyniku pandemii COVID-19 istnieje duże prawdopodobieństwo, że w budżetach JST wystąpią deficyty, które będą musiały zostać sfinansowane (w wyniku zamrożenia gospodarki). Należy zwrócić uwagę, że interwencja RIF w zakresie finansowania deficytu budżetowego jst powinna być incydentalna i nie stanowić standardowej praktyki w czasie <i>prosperity</i> gospodarczego.
Finansowanie potrzeb ogólnych jednostek samorządu terytorialnego (<i>dalej: „Rozwój społeczny (inne potrzeby JST)”</i>)	Jednostki samorządu terytorialnego, spółki komunalne	Finansowanie zadań własnych JST takich jak ochrona zdrowia, pomoc społeczna, edukacja, działania w zakresie kultury, budowa obiektów użyteczności publicznej, porządek publiczny.

Zapotrzebowanie na działalność RIF w zakresie tzw. luki rynkowej

Co do zasady lukę rynkową należy weryfikować przed uruchomieniem każdego programu wsparcia, z uwagi na fakt, że sytuacja na rynku pieniężnym jest płynna. Szczególny wpływ na dostępność kapitału ma pandemia COVID-19. Dobrym przykładem szczególności tej sytuacji jest fakt, że koszty kredytów udzielanych przez banki zaczęły spadać, a jednocześnie banki zaostryły wymagania w zakresie wkładu własnego. Narodowy Bank Polski zdecydował o obniżeniu stóp procentowych niemal do zera, zachęcając do uwalniania kapitału z instrumentów oszczędnościowych. Istotny wpływ na dostępność kapitału na rynku mają także instrumenty wsparcia gospodarki takie jak Tarcze Antykryzysowe, czy też tymczasowe środki pomocy państwa, dla których ramy określiła Komisja Europejska w drodze komunikatów. Przykładem takiego działania jest zgoda na finansowanie kapitału obrotowego ze środków funduszy strukturalnych. Należy zauważyć, że analizy, które

posłużyły do opracowania rekomendacji i proponowanego kształtu oraz zakresu działania RIF, zostały przeprowadzone przed wybuchem epidemii, zatem przed uruchomieniem poszczególnych programów wsparcia zalecana jest aktualizacja badania sytuacji na rynku.

Niemniej jednak, zidentyfikowane obszary tzw. luki rynkowej utrzymywały się przez ostatnie lata, zatem można przypuszczać, że po ustabilizowaniu gospodarki, nadal będą aktualne²⁶.

Lukę rynkową, którą może próbować zapełnić RIF należy rozpatrywać w dwóch głównych obszarach:

1. Wsparcie przedsiębiorstw i podmiotów wspierających przedsiębiorczość;
2. Wsparcie podmiotów sektora publicznego.

W zakresie wsparcia przedsiębiorców, identyfikuje się lukę w zakresie wsparcia działalności, której celem jest zwiększenie skali działalności przedsiębiorstwa (np. zwiększenie mocy produkcyjnych), a także działań wspierających internacjonalizację firm z regionu. Dotyczy to przede wszystkim mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza, jeśli czas funkcjonowania na rynku jest mniejszy niż 2-3 lata.

Analiza sytuacji eksportowej w województwie kujawsko-pomorskim pokazała, że MŚP potrzebują wsparcia w zakresie finansowania kosztów certyfikacji produktów przed wprowadzeniem na rynki zagraniczne. Jeśli przedsiębiorstwo ma stosunkowo krótką historię księgową, uzyskanie finansowania komercyjnego może być utrudnione, a także bardzo kosztowne, co często oznacza, że nieosiągalne dla przedsiębiorstwa.

Prowadzenie działalności wysoko innowacyjnej, a zatem ryzykownej z punktu widzenia inwestycji również napotyka na lukę rynkową. W dużym stopniu jest ona zaadresowana przez programy wsparcia finansowane ze środków FUE, jednak pula środków nie jest wystarczająca, gdyż zainteresowanie wsparciem wciąż jest wysokie. O ile środki na prowadzenie prac badawczo-rozwojowych przez MŚP wciąż są dostępne (szczególnie w programach krajowych), o tyle programy finansowania innowacji niekwalifikujących się do obszaru B+R są nadal potrzebne.

Drugim ważnym obszarem tzw. luki rynkowej jest wsparcie dla podmiotów publicznych, w szczególności jednostek samorządu terytorialnego. Szczególnie istotne będzie wsparcie JST w finansowaniu wkładów własnych w projektach rozwojowych kwalifikujących się do wsparcia w ramach FUE 2014-2020, jak i wsparcie finansowania inwestycji infrastrukturalnych, które nie mogą być współfinansowane przez FUE. Zapotrzebowanie JST na wsparcie w finansowaniu wkładów własnych w projektach finansowanych m. in. z FUE było dostrzegalne już od lat, a wraz z pogarszającą się sytuacją budżetową samorządów, to zapotrzebowanie rośnie. Bezpośrednim skutkiem pandemii COVID-19 był spadek przychodów budżetowych JST. Zapowiadane, potencjalne zmiany w systemie podatkowym również spowodują zmniejszenie wpływów do budżetów JST.

Tym samym, jeżeli JST będą chciały realizować przedsięwzięcia inwestycyjne, rozwojowe, konieczne będzie wsparcie ich w tych działaniach. Z uwagi na wysoki stopień zadłużenia wielu JST, finansowanie komercyjne jest albo niedostępne, albo bardzo drogie. Dlatego jednym z pierwszych działań RIF powinna być aktywność zmierzająca do pozyskania kapitału, który będzie wspierał JST. Warto jest stworzyć mechanizmy finansowania przedsięwzięć, które mają potencjał przychodowy, bądź też docelowo będą mogły być realizowane w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

W przypadku wsparcia JST zauważalna jest potrzeba wsparcia mniejszych samorządów w bezpośrednim pozyskiwaniu finansowania np. z Funduszu Inwestycji Samorządowych PFR, czy też w przypadku większych

²⁶ Należy zwrócić szczególną uwagę, że precyzyjne wskazanie luki rynkowej wymaga pogłębionego badania, które powinno być realizowane przed uruchomieniem programów wsparcia. W niniejszym opracowaniu wskazuje się szeroko obszary wsparcia, w których na podstawie badań przeprowadzonych na potrzeby Analiz Społeczno-Gospodarczej, Analiz Inwestycyjnej i Analiz eksportowej, przygotowywanych przed opracowaniem Programu rozwoju gospodarczego, sygnalizowane było występowanie luki rynkowej.

przedsięwzięć np. z EBI. Identyfikuje się lukę dotyczącą wsparcia doradczego dla JST, którą RIF, mając kompetencje związane z pozyskiwaniem dodatkowych środków, mogłaby wypełnić.

Należy zwrócić szczególną uwagę, że precyzyjne wskazanie luki rynkowej wymaga pogłębionego badania, które powinno być realizowane przed uruchomieniem programów wsparcia. W niniejszym opracowaniu wskazuje się szeroko obszary wsparcia, w których na podstawie badań przeprowadzonych na potrzeby Analizy Społeczno-Gospodarczej, Analizy Inwestycyjnej i Analizy eksportowej, przygotowywanych przed opracowaniem Programu rozwoju gospodarczego, sygnalizowane było występowanie luki rynkowej. Występowanie luki rynkowej powinno także podlegać okresowej weryfikacji – na przykład może towarzyszyć ewaluacji wdrażanych programów wsparcia (zarówno średniookresowej, jak i ex-post). Identyfikacja luki rynkowej wymaga analiz gospodarczych, zatem podmiotem, który powinien posiadać kompetencje do realizacji takiego zadania, powinno być Regionalne Obserwatorium Gospodarcze. Regionalna Instytucja Finansowa powinna aktywnie uczestniczyć w procesie badania (lub aktualizacji) luki rynkowej w zakresie swoich kompetencji²⁷.

Zakres działalności i kompetencji RIF

Docelowy zakres działalności RIF powinien być adekwatny do potrzeb związanych z realizacją polityki rozwoju w regionie. Jednocześnie powinien być optymalny względem aktualnych uwarunkowań instytucjonalnych, a także realnych możliwości pozyskania kapitału z poszczególnych źródeł. Należy zauważyć, że zakres działalności RIF może i powinien ewoluować.

W niniejszym rozdziale wskazano tzw. „długą listę” aktywności, które mogą być przedmiotem działalności RIF, w podziale na funkcje zarządcze, funkcje operatora środków finansowych i realizacji programów wsparcia oraz inne funkcje wspierające realizację polityki rozwoju. Poszczególne aktywności zostały poddane analizie uwzględniającej obostrzenia formalno-prawne związane z łączeniem różnych funkcji, potrzeby rozwojowe, a także efektywność procesu przeniesienia do RIF z instytucji obecnie ich prowadzących. Na podstawie analizy, uwzględniającej również wnioski z wywiadów indywidualnych z ekspertami i różnego rodzaju interesariuszami, a także uwzględniającej analizę porównawczą do innych regionów, zaproponowano możliwy zakres działalności RIF.

Wiodąca rola RIF jako instytucji koordynującej i zarządzającej programami wsparcia powinna być ukonstytuowana nie tylko poprzez powołanie instytucji. Skuteczność działań realizowanych przez RIF będzie możliwa gdy wszelkie środki rozwojowe będące w dyspozycji Województwa Kujawsko-Pomorskiego będą angażowane przy udziale RIF, a efekty wykorzystania poszczególnych środków będą raportowane do RIF.



Zakłada się, że nie wszystkie działalności mogą, albo powinny być prowadzone przez jeden podmiot, zatem przy opracowaniu zakresu działalności RIF zostały wzięte po uwagę następujące założenia:

- Nie rekomenduje się jednoczesnego prowadzenia działalności Menadżera Funduszu Funduszy, administrowania środkami JEREMIE, dystrybucji środków z perspektyw finansowych 2007-2013, 2014-2020 i kolejnych oraz prowadzenia bezpośredniej działalności pożyczkowej i poręczeniowej. Połączenie tych funkcji w jednym podmiocie oznaczałoby prowadzenie przez RIF działalności konkurencyjnej wobec innych pośredników finansowych, co znacznie utrudniałoby zachowanie transparentności. Administrowanie środkami i prowadzenie bezpośredniej działalności pożyczkowej

²⁷ Należy przyjąć, że Regionalna Instytucja Finansowa będzie posiadała aktualne informacje na temat dostępnych instrumentów finansowych w regionie, a współpracując z innymi instytucjami, będzie mogła współuczestniczyć w monitorowaniu potrzeb przedsiębiorców i JST. Dlatego wskazana jest ścisła współpraca RIF z ROG w procesie badania występowania luki rynkowej w poszczególnych obszarach.


i poręczeniowej wymaga zupełnie różnych kompetencji zespołu, więc połączenie tych aktywności w jednym podmiocie wymagałoby znacznego rozbudowania RIF;

- Prowadzenie bezpośredniej działalności inwestycyjnej kapitałowej i quasi-kapitałowej w formie spółki zależnej od RIF powinno wykluczyć prowadzenie jednocześnie takiej działalności jako fundusz ASI i zarządzanie tym funduszem. Celem rozdzielenia dwóch funkcji jest wykluczenie konkurencji na rynku o projekty inwestycyjne oraz efektywność ekonomiczna RIF wynikająca z optymalnej wielkości (i kosztów prowadzenia) instytucji względem potrzeb identyfikowanych w regionie;
- Pełnienie roli inwestora pasywnego wyklucza zarządzanie środkami;
- Obecnie większość wsparcia oferowanego w regionie podlega reżimowi pomocy publicznej i należy przyjąć, że instrumenty cieszące się zainteresowaniem przedsiębiorców zostaną utrzymane. W opracowaniu starano się zaproponować mechanizmy, które nie będą stanowiły pomocy publicznej. Ich podstawową zaletą jest większa atrakcyjność dla przedsiębiorców, a także możliwość szybkiego uruchomienia przez instytucję odpowiedzialną. W przypadku instrumentów kapitałowych istotną wadą z perspektywy beneficjentów są limity pomocy, jaką jedno przedsiębiorstwo może otrzymać, a w przypadku pożyczek i poręczeń barierą może stanowić przeznaczenie środków²⁸. Uruchomienie nowych instrumentów wsparcia, które zakładają udzielanie pomocy publicznej wymaga spełnienia dodatkowych procedur, które mogą opóźnić ich dostępność dla przedsiębiorców²⁹.

	Funkcje zarządcze
✓	Pełnienie roli wiodącej instytucji finansowej w regionie – funduszu rozwoju organizującego i zarządzającego finansowaniem programów wsparcia w województwie kujawsko-pomorskim, przede wszystkim w oparciu o finansowe instrumenty zwrotne
✓	Zarządzanie środkami finansowymi w obszarze wsparcia rozwoju MŚP oraz wspieranie przedsiębiorców w pozyskiwaniu kapitału na cele rozwojowe
✓	Pełnienie roli Menadżera Funduszu Funduszy, którego zadaniem jest wybór pośredników finansowych do udzielania pożyczek i poręczeń dla MŚP, prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego
✓	Administrowanie środkami pochodzącymi z perspektywy finansowej 2007-2013, w tym zarządzanie środkami powracającymi w ramach mechanizmu JEREMIE
✓	Administrowanie aktualnie wdrażanymi środkami pochodzącymi z perspektywy finansowej 2014-2020, a także instrumentami zwrotnymi planowanymi na perspektywę 2021-2027
✓	Koordynacja i nadzór merytoryczny nad finansowaniem przedsięwzięć rozwojowych w regionie
	Funkcje operatora środków finansowych i realizacji programów wsparcia
✓	Wykorzystywanie instrumentów finansowych dla wzmocnienia kapitałowych przedsięwzięć realizowanych na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego (w tym inwestycja w Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego) oraz ułatwianie dostępu do finansowania takich działań
✓	Założenie nowego wehikułu inwestycyjnego w postaci spółki inwestycyjnej zależnej od RIF, która będzie oferowała dla przedsiębiorców dodatkowe instrumenty finansowe w postaci inwestycji kapitałowych i quasi kapitałowych zapewniających finansowanie na rzecz rozwoju MŚP i realizacji przez MŚP projektów

²⁸ Dobrym przykładem jest wsparcie działalności eksportowej – w przypadku instrumentów zakładających występowanie pomocy publicznej niemożliwe jest wspieranie np. działań związanych z certyfikacją produktów.

²⁹ W zależności od wartości danego instrumentu wsparcia (a także przeznaczenia środków), konieczne może być przeprowadzenie procedury notyfikacyjnej, która de facto znacznie opóźnia uruchomienie instrumentu.

	inwestycyjnych i innowacyjnych. Spółka inwestycyjna powinna działać na zasadach komercyjnych realizując wejścia kapitałowe, poprzez obejmowanie akcji i udziałów w spółkach celowych/portfelowych lub przy wykorzystaniu instrumentów quasi-kapitałowych i aktywizującej (przyciągającej) również kapitał prywatnych do inwestycji w te spółki celowe/portfelowe, na zasadzie koinwestycji inwestorów prywatnych z regionu
✓	Zarządzanie środkami inwestorów prywatnych, inwestowanie w innowacyjne przedsięwzięcia biznesowe w regionie
✓	Bezpośrednie oferowanie IF w zakresie finansowania inwestycji komunalnych
	Inne funkcje wspierające realizację polityki rozwoju:
✓	Pełnienie roli doradcy / pośrednika w pozyskiwaniu finansowania dla jednostek samorządu terytorialnego w regionie
✓	Pozyskiwanie środków z instytucji finansowych na realizację przedsięwzięć rozwojowych w regionie



Zalety proponowanego zakresu działalności RIF

- Skupienie w jednym podmiocie kompetencji do programowania wsparcia finansowego działań rozwojowych w regionie,
- Skupienie w jednym podmiocie wiedzy na temat wszystkich instrumentów w regionie i koordynacji dotyczących programów wsparcia w województwie kujawsko-pomorskim w oparciu o finansowe instrumenty zwrotne,
- Odseparowanie funkcji doradczych od inwestycyjnych poprzez realizację inwestycji kapitałowych za pośrednictwem spółki inwestycyjnej,
- Wdrożenie w regionie nowego finansowania w postaci instrumentów kapitałowych lub quasi-kapitałowych:
 - za pośrednictwem regionalnych funduszy inwestycyjnych ASI,
 - finansowanie na zasadach rynkowych;
 - realizowanie inwestycji bez pomocy publicznej,
 - brak konieczności budowania kompetencji zarządzania projektami inwestycyjnymi w obrębie RIF.
- Dywersyfikacja ryzyka inwestycyjnego przez inwestowanie za pośrednictwem ASI, poprzez rozkład ryzyka również na innych inwestorów uczestniczących w funduszu oraz zmniejszenie ekspozycji na ryzyko w niektórych obszarach inwestycyjnych, zwłaszcza przy finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych.



Wady proponowanego zakresu działalności RIF

- Brak oferty bezpośredniego wsparcia za pomocą instrumentów zwrotnych w RIF,
- Konieczność podpisania porozumień między RIF a innymi podmiotami finansującymi działania rozwojowe celem zapewnienia dostępu do informacji oraz umożliwienia sprawowania nadzoru merytorycznego nad finansowaniem programów rozwojowych w regionie,
- Konieczność zapewnienia dodatkowego finansowania na działalność nowej spółki inwestycyjnej.
- Ryzyko biernego inwestora kapitałowego w funduszach ASI, tzn. RIF jako inwestor nie ma bezpośredniego wpływu na realizowane inwestycje w spółki portfelowe,
- Konieczność pozyskania środków na finansowanie inwestycji w fundusze ASI.

Efektywna koordynacja środków rozwojowych w regionie oznacza konieczność ustanowienia formalnej współpracy między RIF a innymi podmiotami finansującymi działania rozwojowe. Co do zasady powinno to być możliwe poprzez zawarcie stosownych porozumień w zakresie współpracy, dostępu do informacji (np. prowadzenia działalności sprawozdawczej względem RIF), pozwalającego na sprawowanie nadzoru merytorycznego nad wdrażanymi programami rozwojowymi w regionie.

Przewiduje się, że w przypadku zidentyfikowania odpowiedniego zainteresowania wsparciem w postaci inwestycji kapitałowych, możliwe będzie powołanie spółki inwestycyjnej zależnej od RIF, która będzie prowadziła działalność inwestycyjną w regionie. Celem działania spółki będzie wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych z dużym potencjałem wzrostu (tj. rozwoju start-upów).

Jest wiele możliwych aktywności i działań, które mogą być powierzone instytucji, której zadaniem jest finansowanie działań rozwojowych w regionie. Zakres działalności instytucji może i powinien ewoluować. Co do zasady, instytucje skutecznie realizują cele, dla których zostały powołane, gdy posiadają zdolność do zwinnego (z ang. *agile*) dostosowywania swojej oferty, a zatem zakresu działalności, do potrzeb wśród odbiorców swoich usług.

Zaproponowany zakres działalności skoncentrowany jest przede wszystkim wokół zarządzania środkami, dystrybucją ich poprzez pośredników finansowych. Dodatkowo przewiduje się, że prowadzenie działalności inwestycyjnej (wsparcie kapitałowe innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych) będzie się odbywać poprzez powołany do tego celu odrębny fundusz.

W przypadku dysponowania odpowiednimi środkami rekomenduje się prowadzenie działalności polegającej na bezpośrednim wsparciu podmiotów sektora publicznego w zakresie finansowania inwestycji komunalnych. W pozostałych przypadkach, RIF, jako wiodąca instytucja finansowa w regionie, powinna pełnić także funkcję doradczą dla mniejszych jednostek samorządowych, wspierając je w pozyskiwaniu bezpośredniego finansowania.

Rekomenduje się powołanie Regionalnej Instytucji Finansowej, która będzie funkcjonowała także poza systemem funduszy strukturalnych UE. Z tego względu, zasadne jest wdrażanie instrumentów finansowych finansowanych ze środków FUE przez RIF, ale pozostawienie mechanizmów dotacyjnych poza obszarem działalności operacyjnej RIF. Środki z instrumentów zwrotnych docelowo stają się środkami w dyspozycji Województwa, zatem w istotny sposób wychodzą z reżimu FUE³⁰.

Nie oznacza to jednak, że RIF nie będzie mogła uczestniczyć we wdrażaniu instrumentów bezzwrotnych, w szczególności, jeśli stanowiłyby komponent programu wsparcia zwrotnego. W przypadku, gdy możliwe będzie pozyskanie kapitału na programy o charakterze dotacyjnym, innego niż pochodzący z funduszy strukturalnych UE, RIF może skonstruować program wsparcia, którego część (bądź całość) będzie stanowiła wsparcie bezzwrotne. Należy zauważyć, że pozyskanie takich środków jest niezwykle trudne, a ewentualne środki mają charakter „jednorazowy”, dlatego największą korzyść dla rozwoju gospodarczego regionu przynoszą instrumenty rewolwingowe, z uwagi na wielokrotną możliwość wykorzystania środków, a w konsekwencji możliwość wsparcia większej liczby podmiotów i przedsięwzięć.

Instytucje obecnie pełniące funkcje docelowej RIF w regionie

Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju

Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju sp. z o.o. w Toruniu został powołany uchwałą nr XXIII/415/16 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 29 sierpnia 2016 r. Fundusz nie jest spółką komercyjną i wypracowany zysk nie podlega podziałowi między Wspólników, lecz przeznaczany jest na działalność statutową – realizację celów spółki.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju sp. z o.o. w Toruniu powstał poprzez podział i wydzielenie części majątku Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Pożyczkowego sp. z o.o. w Toruniu w celu wspierania i promowania rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego poprzez wprowadzanie na rynek regionalny instrumentów finansowych asygnowanych na realizację celów polityki rozwoju Województwa, w tym na

³⁰ Powinny być ponownie wykorzystywane na realizację tych samych (lub podobnych) celów rozwojowych, jednak nie podlegają tym samym regułom, co w tzw. „pierwszym obrocie”.

kreowanie aktywności podmiotów gospodarczych oraz zarządzanie środkami finansowymi w obszarze wsparcia rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na terenie województwa kujawsko-pomorskiego w szczególności poprzez ułatwianie dostępu do finansowania.

W dniu 20 grudnia 2017 roku została zawarta umowa powierzenia zadania publicznego pomiędzy Województwem Kujawsko-Pomorskim a Kujawsko-Pomorskim Funduszem Rozwoju sp. z o.o. Szacowana wartość Wkładu Finansowego, którą otrzyma Fundusz Rozwoju na realizację zadania to 184 295 781 zł. Niniejszy wkład pochodzi ze zwrotów z projektów dotyczących Instrumentów Inżynierii Finansowej realizowanych w perspektywie finansowej 2007-2013. W związku z zawarciem umowy Fundusz Rozwoju pełni funkcję Menadżera Funduszu Powierniczego odpowiedzialnego za wybór Pośredników Finansowych do udzielania wsparcia w postaci zwrotnych instrumentów finansowych (pożyczki, poręczenia itp.) mikro, małym i średnim przedsiębiorcom działającym na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Produkty oferowane przedsiębiorcom w ramach tych środków stanowią uzupełnienie oferty finansowanej ze środków perspektywy 2014-2020.

Jednocześnie w związku z dokonaniem podziałem poprzez wydzielenie się z Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Pożyczkowego sp. z o.o. w Toruniu weszła w prawa i obowiązki na realizację projektu: „Zwiększenie dostępności przedsiębiorstw z regionu kujawsko-pomorskiego do kapitału w ramach Funduszu Powierniczego JEREMIE” i kontynuuje realizację tego projektu na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego. W ramach mechanizmu finansowego JEREMIE środki w wysokości 39,8 mln zł przekazane zostały do wyodrębnionego Funduszu Powierniczego zarządzanego przez wyspecjalizowanego Menadżera – Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Pożyczkowego sp. z o.o.

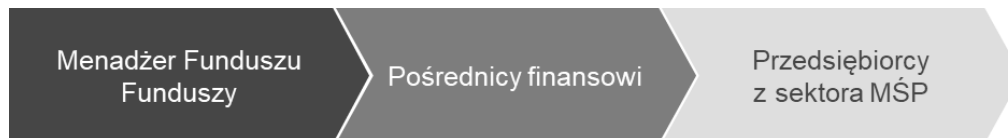
Na uruchomienie instrumentów finansowych Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego przeznaczył w sumie 211,1 mln euro, czyli jedną dziesiątą wszystkich środków w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego. Obok KPFR administratorem środków przeznaczonych na instrumenty finansowe jest Bank Gospodarstwa Krajowego, w zakresie wspierania mikro przedsiębiorców, wdrażania prac badawczo-rozwojowych (B+R), rozwoju przedsiębiorczości akademickiej oraz pomocy w poszukiwaniach zagranicznych rynków zbytu i partnerów biznesowych oraz Europejski Banki Inwestycyjny, w zakresie odnawialnych źródeł energii oraz efektywności energetycznej.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju sp. z o.o. w Toruniu, w dniu 20 czerwca 2017 r. podpisał umowę z Województwem Kujawsko-Pomorskim o finansowanie projektu: „Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju 2020” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Osi priorytetowej 1. Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu Działania 1.6 Wspieranie tworzenia i rozszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług Poddziałania 1.6.1 Instrumenty finansowe dla innowacyjnych MŚP Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Przedmiotem projektu jest realizacja Strategii Inwestycyjnej dla Instrumentów Finansowych w ramach RPO WKP na lata 2014-2020, w zakresie dotyczącym Poddziałania 1.6.1. Celem projektu jest zwiększenie zastosowania innowacji, a także wzmocnienie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim poprzez ułatwienie im dostępu do finansowania dłużnego.

Wartość projektu	Dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej w ramach EFRR:	Wkład krajowy ze środków publicznych lub prywatnych
514 041 882,36 zł	436 935 600,00 zł	77 106 282,36 zł

Projekt przewidziany jest do realizacji w okresie od 20 czerwca 2017 roku do 31 grudnia 2023 roku. Planowane wsparcie jest skierowane do przedsiębiorstw sektora MŚP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) działających na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju sp. z o.o. w Toruniu jako Menadżer Funduszu Funduszy (MFF) w celu realizacji powyższego projektu współpracuje z Instytucją Zarządzającą (Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego) oraz z wybranymi zgodnie z trybami określonymi w ustawie Prawo Zamówień Publicznych, Pośrednikami Finansowymi (np. funduszami pożyczkowymi, poręczeniowymi, bankami spółdzielczymi itp.). Następnie Pośrednicy Finansowi są odpowiedzialni za utworzenie Instrumentu Finansowego i udzielanie wsparcia Ostatecznym Odbiorcom tj. mikro, małym i średnim przedsiębiorcom (MŚP).

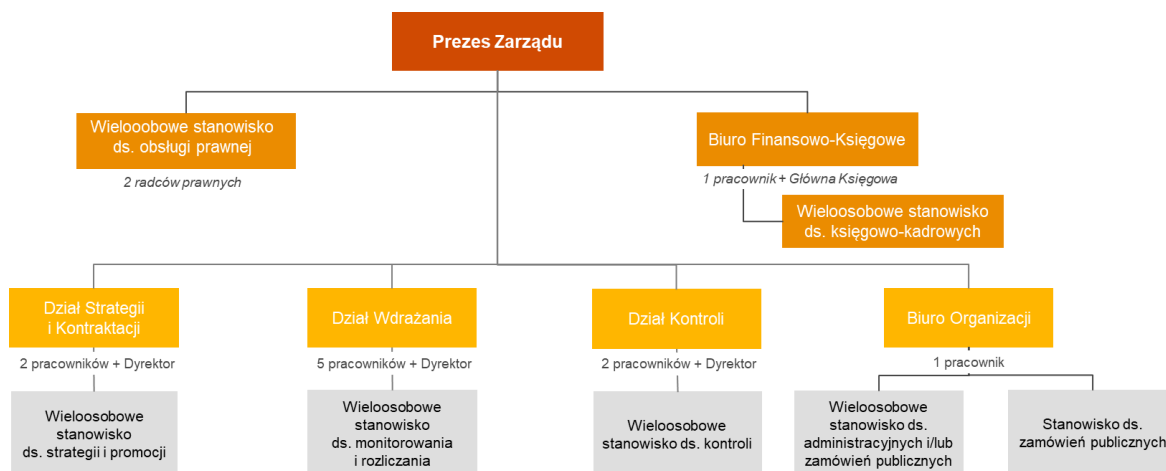


Głównymi produktami projektu są Instrumenty Finansowe w postaci Funduszu Pożyczkowego i Funduszu Poręczeniowego. Przekazane przez KPFR środki finansowe przy współudziale środków Pośredników Finansowych wykorzystywane są do udzielania pożyczek i poręczeń dla przedsiębiorców z sektora MŚP. Celem przedsięwzięcia jest wzmocnienie działań inwestycyjnych MŚP, zapewnienie im dynamicznego rozwoju i przewag konkurencyjnych na rynku.

Struktura organizacyjna KPFR Sp. z o. o.

Obecnie zespół KPFR Sp. z o. o. składa się z niespełna 20 osób. Struktura organizacyjna odpowiada potrzebom i aktualnie realizowanym przedsięwzięciom. Obecny zakres działalności KPFR Sp. z o. o. w sposób naturalny predestynuje tę instytucję do pełnienia roli RIF, w szczególności biorąc pod uwagę cele, dla których spółka została powołana, profil działalności i zbudowane kompetencje.

Rysunek 2. Schemat organizacyjny KPFR Sp. z o. o.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów KPFR Sp. z o. o.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy

Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy sp. z o.o. został utworzony w 2004 roku przez Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Fundusz nie jest spółką komercyjną, a zysk przeznaczony jest na działalność statutową i podwyższanie kapitału pożyczkowego. KPFP jest pośrednikiem finansowym współpracującym z Kujawsko-Pomorskim Funduszem Rozwoju w ramach projektu: Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju 2020. KPFP jest także instytucją finansującą współpracującą z Bankiem Gospodarstwa Krajowego w ramach realizacji projektu: Wsparcie innowacji i przedsiębiorczości poprzez instrumenty finansowe RPO WK-P 2014-2020.

Celem działalności spółki jest wspieranie powstawania i rozwoju przedsiębiorczości oraz rozwoju ekonomii społecznej na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, w szczególności przez ułatwianie dostępu do finansowania, szkoleń, doradztwa, infrastruktury okołobiznesowej oraz współdziałania nauki i biznesu.

Główną działalnością spółki jest wspieranie przedsiębiorczości poprzez udzielanie pożyczek mikro, małym i średnim przedsiębiorcom z województwa kujawsko-pomorskiego ze środków europejskich oraz własnych. Fundusz dociera do przedsiębiorców działających na terenie całego województwa, oferując im możliwość pozyskania źródeł finansowania na prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej.

Fundusz prowadzi też Regionalne Inkubatory Przedsiębiorczości w Bydgoszczy, Toruniu i Włocławku. Swoje miejsce znajdują tu początkujące firmy, które oprócz dużych zniżek w czynszu otrzymują w pełni wyposażone biura (meble sprzęt komputerowy). Mogą też skorzystać z opcji wynajęcia biurka na *open space*.

Od 2008 roku Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy działał w ramach sieci Krajowego Systemu Usług dla małych i średnich przedsiębiorstw. KSU był siecią niezależnych organizacji, którym Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przyznała „specjalny znak jakości – ośrodek KSU”, świadczących usługi dla firm i osób planujących założyć działalność gospodarczą (we wrześniu 2017 r. KSU został przekształcony w Bazę Usług Rozwojowych).

Wybrane produkty finansowe KPPF:

- Mała pożyczka inwestycyjna i Duża pożyczka inwestycyjna / Pożyczka z premią: Środki na pożyczki pochodzą z RPO WKP 2014-2020. Mała i Duża Pożyczka Inwestycyjna/Inwestycyjno-Obrotowa mała pożyczka do 300 tys. zł dla mikro i małych firm oraz duża pożyczka do 1 mln zł dla mikro, małych i średnich firm prowadzących działalność na terenie województwa kujawsko-pomorskiego.
- Unijna pożyczka na założenie firmy – w ramach projektu „Pożyczki dla przedsiębiorczych” KPPF Sp. z o. o. oferuje pożyczki do 50 000 zł na dowolny cel związany z uruchomieniem działalności gospodarczej. Z pożyczki mogą skorzystać osoby mieszkające na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego zamierzające założyć własną firmę, które na 12 miesięcy przed przystąpieniem do projektu nie posiadały zarejestrowanej działalności gospodarczej. Wysokość pożyczki do 50 tys. zł oprocentowanie 0,5% okres spłaty do 5 lat karencja w spłacie rat kapitałowych do 6 miesięcy
- Mikropożyczka dla mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w województwie kujawsko-pomorskim, działających nie dłużej niż 5 lat.
- Pożyczka na zakup nieruchomości – pożyczka dla mikro, małych i średnich firm prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. W ramach pożyczki możliwe jest finansowanie m.in. zakupu nieruchomości niezabudowanych i zabudowanych – finansowanie do 80% ponoszonych wydatków. Wysokość pożyczki do 1 mln zł oprocentowanie 2,44%–2,84% okres spłaty do 7 lat; do 5 lat w przypadku pożyczki do 500 tys. zł.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowych

Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowych sp. z o. o. został utworzony w 2002 r. z inicjatywy Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Współwłaścicielem spółki jest Bank Gospodarstwa Krajowego. Głównym zadaniem funduszu jest poręczanie spłaty przez przedsiębiorców (mikro, małych i średnich) kredytów oraz pożyczek. Wartość poręczenia takiego zobowiązanie może wynieść maksymalnie 900.000 zł na okres 120 miesięcy. Jako dodatkowe elementy oferty wyróżnić należy uruchomione od 2013 r. poręczenia leasingu oraz możliwość poręczenia zapłaty wadium na rzecz firm przystępujących do przetargów. W tym ostatnim przypadku maksymalna kwota jednego poręczenia może wynieść do 500.000 zł (a maksymalna sumaryczna wartość poręczeń dla jednej osoby nie może przekroczyć 1.000.000 zł).

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. jest jedną z wiodących instytucji otoczenia biznesu w województwie kujawsko-pomorskim, która w roku 1995 została powołana, aby realizować zadania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Jako partner władz regionalnych i lokalnych aktywnie

wpływa na kształt gospodarki regionalnej oraz wizerunek i konkurencyjność regionu. Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. została założona 8 czerwca 1995 roku. Głównym udziałowcem TARR jest Województwo Kujawsko-Pomorskie. Poza nim właścicielami są także gmina Miasto Toruń oraz gmina Miasto Grudziądz.

Produkty finansowe TARR:

- „FUNDUSZ EKSPORTOWY – granty dla MŚP z Województwa Kujawsko-Pomorskiego” – Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w partnerstwie z Bydgoską Agencją Rozwoju Regionalnego i Izłą Przemysłowo-Handlową w Toruniu realizuje projekt pt.: „FUNDUSZ EKSPORTOWY – granty dla MŚP z Województwa Kujawsko-Pomorskiego”, współfinansowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020.
- FUNDUSZ WSPARCIA INWESTYCYJNEGO - celem projektu współfinansowanego ze środków RPO WKP 2014-2020 jest ułatwienie stabilizacji funkcjonowania sektora MŚP w nowych warunkach gospodarczych wynikających z wystąpienia COVID-19, poprzez min. wsparcie przedsiębiorców w zakresie zmiany profilu działalności, wdrożenia nowych produktów/usług lub takich rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą na kontynuowanie prowadzonej działalności gospodarczej w przyszłości. Wsparcie w formie grantów udzielane jest w ramach trzech schematów:
 - **SCHEMAT 1** – wsparcie na dywersyfikację działalności. Maksymalna wartość dofinansowania wynosi 30 000,00 zł przy utrzymaniu dotychczasowego zatrudnienia i 60 000,00 zł w przypadku utworzenia jednego nowego trwałego miejsca pracy;
 - **SCHEMAT 2** – wsparcie na wprowadzenie do oferty produktów i usług istotnych dla przeciwdziałania i ograniczania skutków COVID-19 – Maksymalna wartość dofinansowania wynosi 30 000,00 zł przy jednoczesnym utworzeniu jednego nowego trwałego miejsca pracy
 - **SCHEMAT 3** - wsparcie na wyposażenie punktów handlu detalicznego w urządzenia filtrujące powietrze. Maksymalna wartość dofinansowania wyniesie 2 000,00 zł na jeden punkt.

Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji

Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji spółka z o.o., została powołana na podstawie Uchwały Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 20 maja 2013 r. Głównym, statutowym zadaniem KPAI wynikającym z logiki założeń polityki innowacyjności Województwa Kujawsko-Pomorskiego jest jego promocja jako regionu wiedzy i innowacji opartego na systemie efektywnego współdziałania pomiędzy władzami regionalnymi, przedsiębiorcami oraz instytucjami naukowymi i szkołami wyższymi działającymi na obszarze województwa. Ponadto działania KPAI skupione są na wypracowaniu podstaw i warunków do tworzenia środowiska przyjaznego rozwojowi przedsiębiorczości, w tym opracowanie systemu wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw w regionie kujawsko-pomorskim, jak również pełnienie w ramach tego systemu funkcji platformy współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, instytucjami naukowymi i szkołami wyższymi z obszaru województwa, instytucjami otoczenia biznesu oraz władzami lokalnymi i regionalnymi.

W praktyce Agencja stała się przede wszystkim dystrybutorem środków unijnych w ramach Programów: „Fundusz Badań i Wdrożeń” oraz „Fundusz Badań i Wdrożeń Voucher Badawczy”. Pierwszy z nich realizowany w ramach Osi priorytetowej 1 Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu, Działania 1.2 Promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, Poddziałania: 1.2.1 Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych, RPOWK-P. W ramach programu można otrzymać wsparcie finansowe w ramach dwóch modułów: prowadzenie prac B+R przez przedsiębiorstwa oraz bon na patent. „Fundusz Badań i Wdrożeń – Voucher Badawczy” to z kolei projekt grantowy (również finansowany z Poddziałania 1.2.1),

zakładający wsparcie przedsiębiorstw z terenu województwa kujawsko-pomorskiego poprzez przyznanie im dotacji na realizację działań badawczo-rozwojowych.

Inne podmioty zaangażowane w finansowanie przedsięwzięć rozwojowych w regionie

Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego

Institucja otoczenia biznesu powołana przez Miasto Bydgoszcz i pełni rolę biura obsługi inwestora i przedsiębiorczości.

W partnerstwie z TARR oraz IPH, BARR realizuje Projekt „FUNDUSZ EKSPORTOWY – granty dla MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego”, współfinansowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020.

Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu

Realizuje projekty takie jak:

- POŻYCZKA NA ZMIANĘ MODELU BIZNESOWEGO dla mikro, małych i średnich firm prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Unijne Pożyczki na Zmianę Modelu Biznesowego realizowane są wraz z Bydgoską Agencją Rozwoju Regionalnego, Toruńską Agencją Rozwoju Regionalnego i Izbą Przemysłowo-Handlową w Toruniu.
- FUNDUSZ EKSPORTOWY - GRANTY dla MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego (opisany przy TARR)
- Projekt Fundusz Badań i Wdrożeń – Voucher Badawczy (opisany przy KPAI)

BRAVE Venture Capital

Brave jest grupą funduszy inwestujących w dynamicznie rozwijające się przedsięwzięcia na wczesnym etapie rozwoju z globalnymi aspiracjami. Horyzont inwestycyjny to 4 do 14 lat. Fundusz zainteresowany jest rozwiązaniami z obszaru: Internet, IoT & hardware, OZE oraz Life Science ze szczególnym uwzględnieniem: MedTech i BioTech. Fundusz jest założycielem BRAVE Seed Fund operatora Funduszu Kapitałowego Warmii I Mazur oraz Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Kapitałowego, które są wspólnym przedsięwzięciem Banku Gospodarstwa Krajowego oraz grupy inwestorów prywatnych.

Sam Fundusz ma zdefiniowany proces współpracy z potencjalnymi partnerami biznesowymi oparty na poniżej określonych krokach:

- Wkład finansowy w ramach pierwszej rundy inwestycyjnej zwykle nie przekracza 2 mln zł;
- Brave obejmuje mniejszościowy udział w Spółce;
- W miarę jak przedsiębiorstwo zamyka kolejne etapy rozwoju i zwiększa swoją wartość, fundusz dokonuje kolejnych emisji udziałów lub akcji dla Pomysłodawców, aby wartość ich pakietu odzwierciedlała rzeczywisty wkład w wartość przedsiębiorstwa;
- Fundusz dopuszcza możliwość koinwestycji z innymi inwestorami; fundusz specjalizuje się w budowaniu syndykatów inwestorskich – w projektach wymagających większego kapitału, identyfikowane są możliwości wsparcia Spółek ze środków publicznych.

Projekt realizowany na terenie województwa kujawsko-pomorskiego współfinansowany jest ze środków RPO WKP 2014-2020. Fundusz BRAVE został wybrany w procedurze konkurencyjnej. Równy podział ryzyk pomiędzy podmioty publiczne i prywatne w funduszu, a także odpowiednie maksymalne poziomy zaangażowania kapitałowego zapewniają, że inwestycje kapitałowe dokonywane przez BRAVE nie stanowią pomocy publicznej.

Polska Fundacja Przedsiębiorczości w Szczecinie (oddziały w Bydgoszczy i Toruniu)

- Fundusze Unijne oferowane w ramach Regionalnych i Subregionalnych Funduszy Pożyczkowych prowadzonych przez Fundację, oferują możliwość finansowania ze szczególnym uwzględnieniem działalności inwestycyjnej, rozwojowej oraz obrotowej mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa zachodniopomorskiego, dolnośląskiego, kujawsko - pomorskiego, lubuskiego, łódzkiego, opolskiego, pomorskiego oraz wielkopolskiego. Preferencyjne pożyczki przeznaczone są dla przedsiębiorców, którzy nie mogą skorzystać z tradycyjnego finansowania bankowego.
- Projekt „Pierwszy Biznes – Wsparcie w starcie II – Pożyczki na utworzenie miejsca pracy”, finansowany przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej we współpracy z BGK. Celem projektu jest zapewnienie wsparcia finansowego, szkoleniowego i doradczego dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej lub na utworzenie nowego miejsca pracy w firmie dla bezrobotnego, poszukującego pracy absolwenta lub poszukującego pracy opiekuna osoby niepełnosprawnej.

Grudziądzkie Poręczenia Kredytowe Sp. z o.o.

Grudziądzkie Poręczenia wraz z Województwem realizują projekty:

- Pożyczki unijne dla Mikroprzedsiębiorstw – Celem projektu jest udzielanie pożyczek dla mikroprzedsiębiorstw z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego, którzy prowadzą działalność gospodarczą nie dłużej niż 5 lat. Maksymalna wysokość pożyczki wynosi 100 tys. zł z okresem spłaty do 78 miesięcy. Jednemu mikroprzedsiębiorcy przysługują 3 pożyczki maksymalnie po 100 tys. zł.
- Postaw na rozwój – Celem projektu jest poprawa sytuacji na rynku pracy 33 osób poprzez szkolenia zawodowe/kursy dla 17 osób oraz bezzwrotne wsparcie finansowe dla 16 osób planujących rozpocząć działalność gospodarczą połączone ze wsparciem pomostowym w postaci indywidualnych usług doradczych o charakterze specjalistycznym lub w postaci finansowej.
- Grudziądzkie Poręczenia Kredytowe Sp. z o. o. zrealizowały projekty finansowane ze środków RPO WKP 2007-2014, których przedmiotem było udzielanie poręczeń przedsiębiorstwom z sektora MŚP, a także osobom rozpoczynającym prowadzenie działalności gospodarczej. GPK Sp. z o. o. pełnił rolę pośrednika finansowego także w ramach inicjatywy JEREMIE.

Fundacja Wspomagania Wsi

Fundacja realizuje program mający na celu wsparcie rozwoju i konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw oraz przeciwdziałanie bezrobociu na terenach wiejskich i w małych miastach województwa kujawsko-pomorskiego, poprzez instrument finansowy w formie pożyczki na rozpoczęcie lub rozwój działalności gospodarczej. Pożyczki udzielane są na:

- Cele inwestycyjne związane, z budową lub rozbudową przedsiębiorstwa, wzmocnieniem jego podstawowej działalności, zwiększeniem zdolności produkcyjnych/usługowych np. z tworzeniem nowych miejsc pracy, z zakupem maszyn lub urządzeń niezbędnych do prowadzenia działalności, wchodzeniem na nowe rynki produktowe;
- Uzupelnienie środków obrotowych do wysokości 50% pożyczki.

Możliwe źródła kapitału dla RIF

Podstawowe źródła kapitału

Realizacja polityki rozwojowej w regionie jest obecnie finansowana z trzech głównych źródeł:

1. Środki własne Województwa;
2. Fundusze strukturalne Unii Europejskiej³¹;

³¹ W zależności od ostatecznych zapisów Ustawy Wdrożeniowej w zakresie możliwości wdrażania instrumentów zwrotnych przez instytucje regionalne.

3. Środki powracające z instrumentów inżynierii finansowej, finansowanych w ramach RPO WKP 2007-2013 oraz RPO WKP 2014-2020.

Regionalna Instytucja Finansowa, jako podmiot Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego w podstawowym zakresie finansowana będzie ze środków Województwa³², w stopniu podobnym do innych instytucji finansujących w regionie, których Województwo jest właścicielem (np. KPFR, KPFP). Obecnie gros przedsięwzięć rozwojowych w regionie, podobnie jak w innych województwach w Polsce, finansowana jest ze środków strukturalnych UE, przede wszystkim w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego. Środki FUE wdrażane są w oparciu o Regionalne (bądź krajowe) Programy Operacyjne, a co się z tym wiąże w określonym rygorze w zakresie celów, jak i sposobu ich wdrożenia. Jest to zadanie realizowane przez odpowiednie Departamenty Urzędu Marszałkowskiego, przy wsparciu KPFR, BGK oraz EBI – jako dysponentów środków przeznaczonych na pomoc zwrotną, a także instytucji, które są operatorami projektów grantowych: TARR, BARR, IPH, KPAI.

Środki własne Województwa stanowią bardzo dobre źródło kapitału dla RIF, dlatego, że towarzyszy im największa swoboda w wydatkowaniu. W przypadku FUE zakres i rodzaj przedsięwzięć, które mogą być wsparte podlega większym obostrzeniom. Najlepszym przykładem są inwestycje infrastrukturalne (np. budowa drogi, uzbrojenie terenów inwestycyjnych), które dość szeroko były finansowane w perspektywie finansowej 2007-2013, a w obecnej perspektywie takich możliwości jest znacznie mniej.

Środki tzw. „powracające” z instrumentów finansowych wdrożonych w ramach kończącego się, bądź poprzedniego Programu Operacyjnego mają charakter pośredni pomiędzy środkami własnymi Województwa, a FUE. Poza regulacjami dotyczącymi niezakłócania konkurencji między podmiotami gospodarczymi, musi być zachowany cel, jakiemu służą środki, jednak formuła w jakiej zostaną zaangażowane jest dowolna. W przypadku RPO WKP instrumenty inżynierii finansowej wspierały wsparcie przedsiębiorczości MŚP i ten cel powinny realizować dalej. Niemniej jednak, od podmiotu zarządzającego środkami (tj. KPFR) i ich właściciela (Województwo Kujawsko-Pomorskie) zależy za pomocą jakich instrumentów zostaną ponownie wykorzystane. Daje to większą przestrzeń np. dla inwestycji kapitałowych w innowacyjne przedsięwzięcia. Pozwala to przyjąć założenie, że tzw. środki „powracające” mogą być wykorzystane do wsparcia działań związanych z obszarem „MŚP + Innowacje” wskazanym wśród obszarów interwencji wymagających wsparcia.

Dodatkowe możliwe źródła kapitału dla RIF

Środki własne Województwa są preferowanym źródłem finansowania z uwagi na relatywną łatwość ich wdrożenia, niestety ich zasób jest ograniczony. Dlatego jednym z głównych celów Regionalnej Instytucji Finansowej będzie pozyskiwanie kapitału na finansowanie przedsięwzięć rozwojowych z dodatkowych źródeł. W toku prac analitycznych zidentyfikowano instrumenty, które mogłyby zostać wykorzystane przez RIF.

Emisja obligacji

Możliwości pozyskania dodatkowych środków finansowych przez Region

1.	Emisja obligacji	5.	Kredyt inwestycyjny BGK
2.	Pożyczka z Europejskiego Banku Inwestycyjnego	6.	Kredyt ze środków EBI na finansowanie rozwoju regionalnego
3.	Pożyczka z Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju	7.	Finansowanie społecznościowe
4.	Finasowanie z PFR – Funduszu Inwestycji Samorządowych	8.	Utworzenie funduszu inwestycyjnego z inwestorami prywatnymi

³² Do środków będących w dyspozycji Województwa należy zaliczyć także środki powracające z instrumentów wdrożonych w perspektywie finansowej 2007-2013.

Jednym z powszechnym i dostępnym na rynku oraz często stosowanych instrumentów finansowych są obligacje. Emisja obligacji to alternatywne rozwiązanie w stosunku do innych źródeł finansowania i może służyć finansowaniu nowych inwestycji.

Zgodnie z art. 2 Ustawy o obligacjach, obligację mogą być emitowane przez:

- Osoby prawne, w tym osoby prawne mające siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej prowadzące działalność gospodarczą lub utworzone wyłącznie w celu przeprowadzenia emisji obligacji;
- Osoby prawne upoważnione do emisji obligacji na podstawie odrębnych ustaw;
- Spółki komandytowo-akcyjne;
- Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe oraz Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa;
- Gminy, powiaty oraz województwa, zwane dalej „jednostkami samorządu terytorialnego” lub „JST”, a także związki tych jednostek oraz jednostki władz regionalnych lub lokalnych innego niż Rzeczpospolita Polska państwa członkowskiego Unii Europejskiej;
- Instytucje finansowe, których członkiem jest Rzeczpospolita Polska lub Narodowy Bank Polski, lub przynajmniej jedno z państw należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), lub bank centralny takiego państwa, lub instytucje, z którymi Rzeczpospolita Polska zawarła umowy regulujące działalność takich instytucji na terenie Rzeczypospolitej Polskiej i zawierające stosowne postanowienia dotyczące emisji obligacji.

Oznacza to, że emitentem obligacji z formalnego punktu widzenia może być zarówno bezpośrednio RIF, bądź jednostki samorządu terytorialnego.

W przypadku emisji obligacji przez właściciela RIF środki pozyskane z emisji obligacji mogą zostać przeznaczone np. na podwyższenie kapitału zakładowego RIF lub udzielenie pożyczki przez udziałowca z przeznaczeniem na prowadzenie działalności inwestycyjnej przez RIF.

W przypadku emisji obligacji bezpośrednio przez RIF środki z emisji również mogą zostać przeznaczone na działalność inwestycyjną, zarówno prowadzoną za pośrednictwem spółki inwestycyjnej, jak i za pośrednictwem wehikułu inwestycyjnego ASI.

Przekazanie środków przez RIF do spółki inwestycyjnej może nastąpić poprzez podwyższenie kapitału zakładowego w spółce inwestycyjnej lub udzielenie jej pożyczki z przeznaczeniem na działalność inwestycyjną.

W przypadku realizacji działalności inwestycyjnej za pośrednictwem ASI zwykle przekazanie środków wiąże się z objęciem udziałów w ASI.

Obligacje są papierami wartościowymi emitowanymi w serii, w której emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia, które może mieć charakter pieniężny lub niepieniężny³³. Nabywca obligacji w zamian za udzieloną emitentowi obligacji pożyczkę ma prawo do

- zwrotu, w ściśle określonym terminie, pożyczonej kwoty wraz z należnymi odsetkami lub
- uzyskania pewnych praw np. do udziału w przyszłych zyskach emitenta, zamiany obligacji na akcje spółki czy prawa pierwszeństwa do objęcia emitowanych w przyszłości akcji spółki.

W przypadku emisji obligacji przez jednostki samorządu terytorialnego lub ich związki wymagania dotyczące publikacji sprawozdań finansowych i ich opinii o badaniu przez biegłego rewidenta uważa się za spełnione poprzez udostępnianie ostatniego rocznego sprawozdania z wykonania budżetu jednostki samorządu

³³ Art. 4 ustawy o obligacjach z dnia 15 stycznia 2015 roku Dz. U. z 2015 poz. 238 z późniejszymi zmianami („Ustawa o obligacjach)

terytorialnego wraz z opinią regionalnej izby obrachunkowej oraz odpowiednio kolejnych rocznych sprawozdań wraz z tymi opiniami³⁴.

Emisja obligacji wymaga ustalenia sposobu proponowania nabycia obligacji - możliwa jest albo emisja własna obligacji albo powierzenie odpłatnej organizacji emisji pośrednikowi pełniącemu rolę agenta emisji.

Najczęściej występującą formą świadczenia pieniężnego z obligacji jest oprocentowanie wypłacane okresowo w postaci kuponów odsetkowych. Stanowi ono zysk dla posiadacza obligacji oraz koszt dla jej emitenta. Oprocentowanie może być stałe lub zmienne. Zmienne jest zwykle uzależnione od stóp rynkowych lub rentowności bonów skarbowych. Inną formą świadczenia pieniężnego jest dyskonto otrzymywane przy sprzedaży obligacji. W okresie ważności takich obligacji nie są dokonywane wypłaty odsetkowe, dlatego określa się je mianem obligacji zerokuponowych³⁵.

Ponadto, do praw związanych z obligacjami można zaliczyć możliwość ich zamiany na obligacje kolejnych emisji (tzw. rolowanie) lub zamiany na akcje emitenta (tzw. obligacje zamienne)³⁶.

Emitent obligacji może skierować emisję do nieograniczonego kręgu inwestorów, jak i poszczególnych inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Ilość zaangażowanych podmiotów zależy tylko i wyłącznie od jego decyzji³⁷.

Obligacje mogą być emitowane jako zabezpieczone lub niezabezpieczone. Obligacje zabezpieczone dają nabywcy gwarancję zwrotu kwoty nominalnej długu razem z należnymi odsetkami. Są one zatem bardziej cenione przez inwestorów, szczególnie instytucjonalnych. Wiąże się z nimi niższe ryzyko inwestycyjne, co znacznie podnosi ich atrakcyjność inwestycyjną.

Nie istnieje określona przez przepisy prawa definicja sposobu zabezpieczeń obligacji. Można ją określać jako dodatkowe źródło spłaty zobowiązań z obligacji w przypadku utraty płynności przez emitenta. Zabezpieczenie może być podmiotowe takie jak poręczenie osoby trzeciej lub gwarancja lub przedmiotowe takie jak hipoteka lub zastaw ustanowione na majątku samego emitenta obligacji lub podmiotu trzeciego albo określonym składniku majątkowym emitenta lub podmiotu trzeciego: ruchomości, nieruchomości lub papiery wartościowe.

Najczęściej spotykane formy zabezpieczenia obligacji³⁸:



Hipoteka jest zazwyczaj najbardziej cenionym rodzajem zabezpieczeń, ponieważ w znacznej mierze spełnia oczekiwania zarówno emitenta, jak i inwestora, a sam sposób ustanowienia zabezpieczenia jest stosunkowo prosty i tani. Hipoteka ma jednak swoje wady, wśród których z perspektywy emitenta wymienić trzeba przede wszystkim ograniczoną swobodę w dysponowaniu majątkiem, na którym ustanowiona została hipoteka. Ponadto, w przypadku mniejszych, początkujących firm bardzo często nie są one w posiadaniu odpowiednio wartościowego aktywa, co nie pozwala im skorzystać z tej formy zabezpieczeń. Z kolei z perspektywy inwestora zabezpieczenie w formie hipoteki nie zawsze równa się łatwej egzekucji swoich należności – zwłaszcza wtedy, gdy przedmiot zabezpieczenia stanowi majątek, który nie jest łatwy w sprzedaży.



Zastaw rejestrowy jest równie częstą formą stosowaną w celu zabezpieczenia wierzytelności. Z chwilą ustanowienia zastawu wierzyciel nabywa prawo, na mocy którego będzie mógł dochodzić zaspokojenia z obciążonej rzeczy bez względu na to, czyją stała się własnością. Jego przedmiotem mogą być rzeczy ruchome np. pojazdy mechaniczne czy urządzenia, ale najczęściej zastaw ustanawiany jest

³⁴ Maciej Kroczyk, Uniwersytet Szczeciński, „Obligacje komunalne w kontekście konsolidacji terytorialnej samorządów

³⁵ https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/Inwestowanie_w_obligacje.pdf

³⁶ Ustawa o obligacjach. Komentarz Lipiec-Warzecha Ludmiła Oficyna 2010

³⁷ Emisja obligacji, kredyt czy podwyższenie kapitału? - sposoby pozyskania kapitału dla spółki komunalnej, 7/08/2012 Piotr Wielgosz

³⁸ Marek Wachtelberg, Adwokat w Copernicus Securities S.A. <https://copernicus.pl/zabezpieczenia-obligacji/>

na aktywach takich jak: akcje, certyfikaty inwestycyjne lub zbiory wierzytelności, z których ewentualna egzekucja odbyłaby się szybciej i efektywniej. Ustanowienie zastawu rejestrowego wymaga zawarcia umowy zastawniczej między właścicielem przedmiotu zabezpieczenia a administratorem zastawu oraz dokonania wpisu do rejestru zastawów. Co istotne, obligatariuszom przysługuje pierwszeństwo przed innymi wierzycielami osobistymi dłużnika, a sam zastaw rejestrowy nie przedawnia się, mimo przedawnienia się wierzytelności, którą zabezpieczał (nie dotyczy to odsetek). Emitenci chętnie stosują ten sposób zabezpieczenia, ze względu na prostotę oraz niskie koszty jego ustanowienia.



Poręczenie udzielane przez banki czy inne instytucje finansowe lub inne podmioty powoływane do życia w takim właśnie celu. Poręczenie można przyrównać, do pewnego rodzaju gwarancji udzielanej przez poręczyciela za emitenta, a na rzecz obligatariuszy.



Zabezpieczenie finansowe. Do skutecznego ustanowienia zabezpieczenia finansowego wymagane jest zawarcie umowy określającej dwa elementy: wierzytelności, które są zabezpieczane oraz sposób ich zabezpieczenia. Umowa taka zawierana jest najczęściej pomiędzy firmą inwestycyjną, a właścicielem instrumentów finansowych, którym może być emitent. Sam sposób zabezpieczenia może funkcjonować trojako, tj. polegać na przeniesieniu (także z zastrzeżeniem odkupu) prawa do środków pieniężnych lub instrumentów finansowych albo ustanowieniu na nich zastawu finansowego albo blokady finansowej. Proces ustanawiania zabezpieczenia finansowego upraszcza fakt, iż zawierana w tym celu umowa nie wymaga daty pewnej ani podpisów notarialnie poświadczonych. Ustanowienie zabezpieczenia odnotowane zostaje na rachunku lub ewidencji prowadzonej przez firmę inwestycyjną (tj. dom maklerski) na rzecz ustanawiającego zabezpieczenie. W przypadku wystąpienia podstawy do realizacji zabezpieczenia, obligatariusze, na rzecz których je ustanowiono, zostaną zaspokojeni przez sprzedaż przedmiotu zabezpieczenia, potrącenie lub kompensatę jego wartości z wierzytelnościami z obligacji albo przez jego przejęcie. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że zabezpieczenie finansowe nie chroni obligatariuszy, jeśli np. komornik zajmie przedmiot zabezpieczenia w związku z egzekucją, którą prowadzi na rzecz innych wierzycieli rzeczowych.



Notarialne oświadczenie o poddaniu się egzekucji. Tytuł egzekucyjny emitenta na podstawie art. 777 §1 pkt 5) i 6) Kodeksu Postępowania Cywilnego, nie jest stricte zabezpieczeniem instrumentów dłużnych. Jest to oświadczenie w formie aktu notarialnego, w którym emitent (lub dłużnik rzeczowy) poddaje się egzekucji na określoną kwotę wymienioną wprost w akcie notarialnym. Ponadto, w akcie notarialnym określa się przypadki i zdarzenia, od którego uzależnione jest wykonanie takiej egzekucji oraz termin, do którego wierzyciel (najczęściej agent zabezpieczeń na rachunek obligatariuszy) może wystąpić o nadanie temu aktowi klauzuli wykonalności. Taka forma dodatkowego „wzmocnienia” zabezpieczeń jest szczególnie interesująca dla obu stron i z tego względu bardzo często stosowana na rynku. Z perspektywy inwestora oświadczenie o poddaniu się egzekucji przez emitenta znacząco ułatwia odzyskanie należności – w przypadku braku spłaty obligacji procedura sądowa jest uproszczona do minimum. Na podstawie samego aktu notarialnego sąd nadaje klauzulę jego wykonalności i można udać się do komornika unikając całego postępowania sądowego. Omawiane oświadczenie stosowne jest również z połączeniem z innymi zabezpieczeniami (hipoteką, zastawem, etc.), co znacznie skraca czas postępowania sądowego i uzyskania tytułu wykonawczego w celu zaspokojenia się z tych konkretnych zabezpieczeń.

Poza obligacjami zwykłymi, które może emitować każdy podmiot wymieniony a art. 2 ustawy o obligacjach wyróżniane są następujące rodzaje obligacji:



Obligacje komunalne, to obligacje emitowane przez jednostki samorządu terytorialnego, uważane za bezpieczne papiery wartościowe z uwagi na: jawne gospodarowanie zasobami (np. finansowymi) przez jednostki samorządu terytorialnego, brak możliwości bankructwa jednostek samorządu terytorialnego oraz z uwagi na to, iż aktywa trwałe jednostki samorządu terytorialnego są solidnym

zabezpieczeniem dla obligatariusza. Do emisji obligacji komunalnych uprawnione są: gminy, powiaty, województwa. W Polsce do emisji obligacji komunalnych uprawnione są: gminy, powiaty, województwa, związki tych jednostek samorządu terytorialnego, a także m.st. Warszawa³⁹.

Pomimo, że ustawodawca nie wyodrębnił w ustawie o obligacjach wprost obligacji komunalnych jako osobną kategorię, to w ustawie o obligacjach można wyodrębnić postanowienia odnoszące się wprost do obligacji komunalnych. Kryteria odnoszące się do obligacji komunalnych to:

- Emitentami są jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki;
- Podstawowym celem emisji jest pozyskanie środków pieniężnych na realizację inwestycji komunalnych;
- Emitenci muszą liczyć się z ograniczeniami wynikającymi zarówno z ustawy o obligacjach jak również z ustawy o finansach publicznych;
- W procedurze emisji ważną rolę odgrywają regionalne izby obrachunkowe, które mają za zadanie badanie zgodności z prawem uchwał JST w sprawie emisji obligacji. Dodatkowo badają zasady ich zbywania, nabywania oraz opiniują możliwość wykupu potencjalnej emisji.⁴⁰



Obligacje przychodowe, to obligacje uprawniające obligatariusza do zaspokojenia roszczeń z pierwszeństwem przed innymi wierzycielami emitenta z całości albo części przychodów lub z całości albo części majątku przedsięwzięć, które zostaną sfinansowane w całości albo części ze środków uzyskanych z emisji obligacji lub z całości albo części przychodów z innych przedsięwzięć określonych przez emitenta. Emitent może ograniczyć swoją odpowiedzialność za zobowiązania wynikające z obligacji przychodowych do kwoty przychodów lub wartości majątku przedsięwzięcia.



Obligacje zielone, obligacje te mogą być emitowane przez wszystkich, którzy mogą emitować obligacje zwykłe. Obligacje te są instrumentem, który musi spełniać wymagania dotyczące zwykłych obligacji, elementem wyróżniającym jest zadeklarowany przez emitenta cel przeznaczenia środków z pozyskanych emisji – finansowanie lub refinansowanie projektów ekologicznych.

Inicjatywę wypuszczenia obligacji przez jednostkę samorządu terytorialnego powinny poprzedzać analiza ekonomiczna oraz analiza formalnoprawna. Emisja powinna, bowiem uwzględniać istniejące potrzeby i dokładnie określać przedsięwzięcie, które może być sfinansowane z obligacji, koszty obsługi tego długu, a także sytuację ekonomiczną na rynku oraz możliwe zainteresowanie wśród ewentualnych nabywców. W przypadku pozytywnej oceny przeprowadzonej analizy organ samorządowy w formie uchwały podejmuje decyzje o emisji obligacji komunalnych. Uchwała ta powinna wskazywać także źródła dochodów potrzebne do sfinansowania zobowiązań wynikających z emisji⁴¹.

Za pozyskiwaniem finansowania w drodze emisji obligacji czy to bezpośrednio przez jednostki samorządu terytorialnego, czy też przez spółki samorządowe przemawiają następujące aspekty⁴².

- Oprocentowanie obligacji w porównaniu z kredytem udzielanym przez bank jest niższe, ponadto zazwyczaj emitent jest zobligowany do zapłaty odsetek raz do roku, nie tak jak w przypadku tradycyjnego kredytu bankowego płatność odsetek jest w odstępach miesięcznych;
- Zarówno warunki wykupu obligacji, jak również oprocentowanie może zostać ustalane samodzielnie przez emitenta; obligacja może być dodatkowym źródłem funduszy niezbędnych do finansowania inwestycji, których koszty nie mogą być pokryte całkowicie środkami budżetowymi albo pochodzącymi z kredytów preferencyjnych;

³⁹ Jastrzębska M. (2012). *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa

⁴⁰ Kosikowski C. (red.) (2006). *Finanse samorządowe*, Dom Wydawniczy ABC, Łódź

⁴¹ Ibidem

⁴² Wołowicz T. (2011). *Wiedza finansowa jako endogeniczne źródło potencjału JST*, "Wiedza finansowa w praktyce działalności jednostek samorządu terytorialnego", vol. 1, nr 2; Maciej Kroczyk, Uniwersytet Szczeciński, obligacje komunalne w kontekście konsolidacji terytorialnej samorządów, Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 727 Ekonomiczne problemy usług nr 100

- Emisja obligacji może przyczynić się do rozwoju lokalnych inwestycji wspieranych przez mieszkańców, którzy będą ich beneficjentami tych inwestycji;
- Emisja obligacji jest szybkim sposobem na pozyskanie funduszy bez obowiązku postępowania zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych (emisja obligacji wyłączona jest z prawa zamówień publicznych);
- Jednostki samorządu terytorialnego w oczekiwaniu na fundusze z UE mogą prefinansować inwestycje pieniędzmi uzyskanymi poprzez emisję obligacji komunalnych;
- Emisja obligacji może służyć jako promocja Jednostek Samorządu Terytorialnego poprzez aktywne pozyskiwanie funduszy służących finansowaniu inwestycji wspomagających rozwój regionalny.

Pozyskiwanie kapitału poprzez emisje obligacji przez jednostki samorządu terytorialnego podlega jednak pewnym ograniczeniom w zakresie kwoty i warunków dotyczących zaciągania zobowiązania. Najważniejsze ograniczenia to: m. in. suma zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz zobowiązań wynikających z wyemitowanych papierów wartościowych nie może przekroczyć kwoty określonej w uchwale budżetowej jednostki samorządu terytorialnego oraz papiery wartościowe wyemitowane w celu pokrycia występującego w ciągu roku przejściowego deficytu budżetu jednostki samorządu terytorialnego podlegać muszą wykupowi w tym samym roku, w którym zostały wyemitowane.

Rozważając możliwość pozyskania kapitału poprzez emisję obligacji, należy wziąć pod uwagę zalety i wady takiego rozwiązania, w szczególności w porównaniu z kredytem bankowym. To, która forma finansowania okaże się korzystniejsza, zależy od szczegółowych warunków dotyczących zarówno samej emisji obligacji, jak i pozyskania innych źródeł finansowania.

Na koszty emisji obligacji składają się przede wszystkim koszty wypłacanych obligatariuszom odsetek oraz koszty związane z przeprowadzeniem emisji. Na wysokość kosztów emisji wpływa wiele czynników, m.in. możliwości negocjacyjne spółki, jej wielkość, sposób zabezpieczenia emisji czy uzyskany rating.

Do kosztów przeprowadzenia emisji zaliczyć można przede wszystkim koszt zatrudnienia podmiotów, które wspomogą spółkę podczas przygotowania emisji (np. doradców prawnych, finansowych, firm ratingowych itp.). Dodatkowe koszty pojawiają się, gdy spółka zdecyduje się na publiczną emisję obligacji (promocja, wynagrodzenie ewentualnych subemitentów).



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Duża elastyczność w zakresie warunków pozyskania kapitału, szczególnie w porównaniu z kredytem bankowym;
- Możliwość zamiany na obligacje kolejnych emisji (tzw. Rolowanie) lub zamiany na akcje emitenta (tzw. Obligacje zamienne);
- Możliwość sformułowania warunków emisji, które w najlepszy sposób odpowiadają potrzebom kapitałowym emitenta, poprzez określenie między innymi poziomu oprocentowania obligacji, sposób zabezpieczenia, okresów wypłacania należnych inwestorom odsetek, podziału na transze, terminu wykupu;
- Możliwość skierowania emisji do nieograniczonego kręgu inwestorów, jaki i poszczególnych inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Ilość zaangażowanych podmiotów zależy tylko i wyłącznie od decyzji emitenta;
- Okresowa spłata odsetek, spłata kapitał w dniu wykupu obligacji;
- Obligacje spółek JST są postrzegane przez banki jako papiery o niskim ryzyku kredytowym;
- Procedura przygotowywania emisji obligacji jest mniej sformalizowana oraz krótsza od procedury aplikowania o kredyt;
- Pozyskanie finansowania w formie obligacji jest wyłączone z Prawa Zamówień Publicznych;

- Przy emisji przez spółki samorządowe lub komunalne nie jest wymagane poręczenie JST.



Ograniczenia

- Koszty zabezpieczenia obligacji – w zależności od rodzaju zabezpieczenia;
- Koszty przeprowadzenia emisji obligacji wyższe przy emisji publicznej;
- Instrument zwrotny i oprocentowany;
- Miarą ryzyka kredytowego emitentów dłużnych papierów wartościowych jest rating.



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Konieczność wykonania kompleksowej analizy ekonomicznej i formalnoprawnej;
- Podjęcie odpowiedniej uchwały przez organy JST albo spółki komunalnej, wyrażającej zgodę na emisję obligacji;
- Emisja obligacji komunalnej warunkowana jest odpowiednim wskaźnikiem z art. 243 ustawy o finansach publicznych.

Emisja obligacji może być przeprowadza przez jednostki samorządu terytorialnego, spółki komunalne oraz spółki samorządowe w tym przez FIS, co czyni ją bardzo uniwersalnym instrumentem, który może umożliwić finansowanie działań w ramach następujących obszarów interwencji: finansowanie dla MŚP oraz Innowacyjnych projektów, finansowania infrastruktury, ochrona środowiska oraz zmiany klimatyczne, finansowanie deficytu budżetowego JST oraz szeroko pojętego rozwoju społecznego, który mieści się w ramach zapewnienia potrzeb społecznych realizowanych jako zadania własne JST.

Europejski Bank Inwestycyjny, w szczególności program wsparcia regionalnych funduszy rozwoju

Europejski Bank Inwestycyjny finansuje duże przedsięwzięcia, które przyczyniają się do realizacji celów polityki Unii Europejskiej.

Cele inwestycyjne EBI są zbieżne z potrzebami występującymi w województwie kujawsko-pomorskim, tj.:

- zwiększanie potencjału w zakresie zatrudnienia i wzrostu gospodarczego;
- wspieranie działań w dziedzinie klimatu.

Inwestycje o wartości powyżej 25 mln EUR mogą być finansowane bezpośrednio przez EBI, mniejsze operacje wymagają zaangażowania pośrednika, który będzie „partnerem” EBI.

Zapowiadane jest uruchomienie projektu wsparcia „regionalnych funduszy rozwoju”, którego wartość może osiągnąć co najmniej 180 mln EUR. Przedmiotem wsparcia będą przedsięwzięcia analogiczne do działań wspieranych w ramach mechanizmu JESSICA, wdrażanego w latach 2007-2013, ale nie tylko, ponieważ mechanizm będzie również mógł wspierać działalność MŚP.

Obecnie opracowywany jest instrument wsparcia regionalnych funduszy rozwoju przez EBI za pomocą dwóch instrumentów:

- pożyczek dla MŚP po pandemii COVID-19,
- pożyczek “rewitalizacyjnych” dotyczących obszarów miejskich.

Preferowanym zabezpieczeniem pożyczki z programu wsparcia regionalnych funduszy rozwoju ma być gwarancja spłaty częściowej. Oznacza to, że w przypadku braku spłaty całości lub części raty pożyczki przez pożyczkobiorcę, EBI może o zapłatę całości lub części raty wystąpić do gwaranta (najczęściej właściciela regionalnego funduszu rozwoju – czyli Samorządu Województwa). W takim wypadku uzupełnienie przez gwaranta brakującej spłaty nie stanowi naruszenia umowy pożyczki.

Specjalny program pożyczki dla funduszy regionalnych ma być przeznaczony m.in. dla poprawy płynności MŚP spowodowanej działaniami spowodowanymi przez Covid- 19, ale też finansowanie będzie mogło być przeznaczone przez fundusze regionalne na finansowanie inwestycji w i dla MŚP. Finansowanie MŚP z pożyczki z EBI może przyjmować różne postacie takie jak: pożyczki, gwarancje, ale też equity w spółkach portfelowych.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Korzystne oprocentowanie, niskie koszty wymaganego zabezpieczenia finansowania – w porównaniu z warunkami rynkowymi;
- Elastyczność w doborze zabezpieczenia kredytu / pożyczki;
- Finansowanie na rzecz MŚP może przybierać formę kredytu, pożyczki bądź inwestycji kapitałowej w przedsiębiorstwo;
- Możliwość dołączenia komponentu doradczego;
- Bezpieczne źródło finansowania;
- Możliwość finansowania dużych przedsięwzięć;
- Możliwość łączenia z innymi instrumentami wsparcia rozwoju;
- Nie ma konieczności stosowania ustawy PZP.



Ograniczenia

- EBI udziela finansowania w wysokości maksymalnie 50% wartości inwestycji, co oznacza konieczność pozyskania pozostałych środków z innych źródeł;
- EBI nie przewiduje umarzania bądź zamiany na dotacje udzielanych inwestycji;
- Przedsięwzięcia o wartości mniejszej niż 25 mln EUR wymagają zaangażowania (lub ustanowienia) pośrednika finansowego.



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Uruchomienie finansowania wymaga ustanowienia zabezpieczenia;
- Preferowanym mechanizmem zabezpieczenia będzie gwarancja spłaty częściowej udzielona przez Województwo Kujawsko-Pomorskie;
- Czas trwania inwestycji związanych ze wspieraniem MŚP – maksymalnie 12 lat;
- Czas trwania inwestycji związanych z inwestycjami infrastrukturalnymi – maksymalnie 20 lat.

Pożyczka z EBI może być zaciągnięta przez jednostki samorządu terytorialnego oraz fundusze regionalne, co czyni ją bardzo uniwersalnym instrumentem, który może umożliwić finansowanie działań w ramach następujących obszarów interwencji: finansowanie dla MŚP oraz Innowacyjnych projektów, finansowania infrastruktury, ochrona środowiska oraz zmiany klimatyczne, finansowanie deficytu budżetowego JST oraz szeroko pojętego rozwoju społecznego, który mieści się w ramach zapewnienia potrzeb społecznych realizowanych jako zadania własne JST.

Pożyczka z Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju

Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju jest największym inwestorem w regionie. Finansuje przedsięwzięcia rozwojowe na ograniczonym obszarze terytorialnym, w tym w Polsce.

EBOiR udziela wsparcia zwrotnego, angażując środki w wymiarze 35% wartości inwestycji, pod warunkiem ko-inwestycji dokonanej przez inne podmioty.

Przedsięwzięcia wspierane przez Bank mogą dotyczyć szerokiej gamy działalności, włącznie z finansowaniem instytucji finansowych. Powinny charakteryzować się potencjałem zysku. Inwestycje powinny przyczyniać się do rozwoju lokalnej gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem sektora prywatnego.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Bezpieczne źródło finansowania;
- EBOiR angażuje się w operacje uważane za ryzykowne z punktu widzenia rynkowego;
- Możliwość finansowania dużych inwestycji;
- Możliwość finansowania instrumentów finansowych (choć przeważnie dla podmiotów prywatnych);
- Nie ma konieczności stosowania ustawy PZP.



Ograniczenia

- Konieczność pozyskania współfinansowania w wymiarze niemniejszym niż zaangażowanie EBOiR;
- Wymóg wykazania potencjału komercyjnego finansowanych przedsięwzięć;
- Konieczność poniesienia dodatkowych opłat – w zależności od ryzyka i warunków inwestycji, ustalone są indywidualnie;
- Wymagania dotyczące zabezpieczenia zbliżone do warunków rynkowych.



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Inwestycja musi być realizowana na obszarze działalności EBOiR;
- Zaangażowanie EBOiR wymaga współfinansowania przez inne podmioty, o wartości nie mniejszej niż środki EBOiR;
- Pożyczki udzielane są na okres od roku do 15 lat;
- Minimalna kwota pożyczki – 15 mln EUR (w wyjątkowych przypadkach może być niższa).

Finansowanie z PFR – Fundusz Inwestycji Samorządowych

Polski Fundusz Rozwoju S.A. poprzez Fundusz Inwestycji Samorządowych FIZAN oferuje spółkom komunalnym oraz przedsiębiorcom realizującym inwestycje w formule partnerstwa publiczno-prywatnego instrumenty finansowe takie jak kapitał wspólnika/akcjonariusza, pożyczki wspólnika/akcjonariusza oraz pożyczki lub objęcie obligacji jako dług podporządkowanego względem finansowania bankowego (mezzanine, second lien). Jednostki samorządu terytorialnego mogą również w zamian za wynagrodzenie oddać na określony czas udziały lub akcje w spółkach samorządowych do użytkowania (ograniczone prawo rzeczowe). Możliwe jest również uzyskanie finansowania poprzez objęcie przez Fundusz Inwestycji Samorządowych wyemitowanych przez JST lub spółki samorządowe obligacji⁴³

Fundusz FIS realizuje projekty, które wzmocniają procesy rozwoju w skali kraju przez unowocześnienie bazy infrastruktury na poziomie lokalnym lub regionalnym oraz zapewnią równomierny i zrównoważony rozwój gospodarczy oraz uwzględniają lokalne potrzeby.

Fundusz Inwestycji Samorządowych realizuje inwestycje w sektorze użyteczności publicznej i zadaniach własnych jednostek samorządu terytorialnego, w tym głównie w zakresie realizacji dróg, ulic, mostów, sektora wodno-kanalizacyjnego, infrastruktury społecznej, gospodarki odpadami, transportu zbiorowego,

⁴³ <https://www.pfrtfi.pl/fundusze-inwestycyjne/fundusze-inwestycyjne-zamkniete/fundusz-FIS?code=FIS>

ciepłownictwa oraz ochrony zdrowia. Samorządy mogą także pozyskać środki na obiekty: infrastruktury sportowej, infrastruktury wspierającej biznes czy infrastruktury miejskiej.

Inwestycje w spółki realizowane są przez Fundusz Inwestycji Samorządowych poprzez obejmowanie nowych akcji/udziałów istniejących spółek komunalnych lub obejmowanie nowych akcji/udziałów spółek celowych z udziałem JST/spółek komunalnych, obejmowanie nowych lub nabywanie istniejących akcji/udziałów spółek realizujących inwestycje w modelu PPP, udzielanie pożyczek wspólnika podmiotom (po wcześniejszym objęciu minimalnej liczby udziałów w spółce JST, udzielanie podporządkowanego finansowania dłużnego lub odpłatne nabywanie od JST – za pośrednictwem swoich wehikułów – prawa użytkowania akcji spółek komunalnych, nabywanie od JST akcji/udziałów istniejących spółek komunalnych.

Preferowany okres inwestycji realizowany przez Fundusz Inwestycji Samorządowych to okres od 15 do 20 lat. Maksymalny poziom zaangażowania funduszu w jeden projekt (wartościowo) wynosi minimalnie 10 mln PLN, a maksymalnie 120 mln PLN. Z finansowania oferowanego przez Fundusz mogą skorzystać jednostki samorządu terytorialnego oraz partnerzy w projektach PPP. Samorządy dokonują wyboru funduszu jako wspólnika w trybie procedur konkurencyjnych.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Istnieje możliwość elastycznego dostosowywania tego instrumentu do potrzeb spółki, w którą następuje inwestycja oraz terminów ich spłat;
- Procedura przygotowywania inwestycji poprzedzona jest analizą ekonomiczną oraz analizą modelu finansowego działania spółki;
- Pozyskanie finansowania jest poprzedzone przeprowadzeniem procedury konkurencyjnej;
- Okres inwestycyjny oraz wysokość finansowania uzależniony jest od realizacji projektu, na który przeznaczone jest finansowanie, objęcie udziałów przez fundusz następuje w okresie finansowania, po tym okresie następuje wyjście funduszu z inwestycji poprzez wykup udziałów własnych przez spółkę w celu ich umorzenia, sposób i warunki finansowe wyjścia z projektu tzw. exit jest zawsze ściśle określony w umowie inwestycyjnej.



Ograniczenia

- Ściśle sprecyzowane sektory inwestycyjne - zadania użyteczności publicznej i zadania własne jednostek samorządu terytorialnego (JST);
- Instrument finansowy przeznaczony głównie dla spółek komunalnych celem realizacji celów użyteczności publicznej;
- Pozyskanie finansowania jest poprzedzone przeprowadzeniem procedury konkurencyjnej;
- Konieczność uzyskania odpowiednich uchwał na zaciągnięcie zobowiązania przez JST i spółkę komunalną;
- Podpisanie umowy inwestycyjnej.



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Wybór Funduszu musi nastąpić w trybie procedury konkurencyjnej;
- Przed zaciągnięciem zobowiązania zachodzi konieczność uzyskania odpowiednich uchwał na zaciągnięcie zobowiązania przez JST i spółkę komunalną;
- Do uruchomienia środków konieczne jest podpisanie umowy inwestycyjnej.

Finasowanie z Funduszu Inwestycji Samorządowych przeznaczone jest **dla spółek samorządowych** (komunalnych) oraz przedsięwzięć realizowanych przez samorzady ze spółkami prywatnymi w trybie partnerstwa publiczno-prywatnego i może umożliwić finansowanie działań w ramach następujących obszarów interwencji: finasowanie infrastruktury, ochrona środowiska oraz zmiany klimatyczne, a także szeroko pojętego rozwoju społecznego, który mieści się w ramach zapewnienia potrzeb społecznych realizowanych jako zadania własne JST.

W zakresie korzystania z FIS PFR rolą RIF może być pośrednictwo i doradztwo dla mniejszych jst w pozyskaniu finansowania.

Kredyt inwestycyjny Banku Gospodarstwa Krajowego

Kredyt inwestycyjny - podstawowy produkt kredytowy przeznaczony dla jednostek samorządu terytorialnego lub spółek samorządowych, które poszukują finansowania wydatków o charakterze długoterminowym.

Środki z kredytu inwestycyjnego mogą być przeznaczone na: finansowanie planowanego deficytu budżetu JST, spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych oraz zaciągniętych pożyczek i kredytów, refinansowanie wydatków poniesionych w roku budżetowym, w którym jednostka samorządowa ubiega się o kredyt, finansowanie innych przedsięwzięć i wydatków.

Uruchomienie kredytu inwestycyjnego może zostać dokonane w formie jednorazowej wypłaty lub linii kredytowej wypłacanej w transzach.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Produkt dedykowany dla samorządów oraz spółek samorządowych;
- Istnieje możliwość udzielenia przez BGK karencji w spłacie kapitału kredytu oraz odsetek;
- Oprocentowanie ustalane jest indywidualnie i zależy od ratingu kredytobiorcy (może mieć charakter preferencyjny w stosunku do innych instrumentów dostępnych na rynku);
- Stosunkowo krótki okres kredytowania (standardowy limit okresu kredytowania wydatków inwestycyjnych wynosi do 10 lat).



Ograniczenia

- Produkt ma charakter komercyjny;
- Wybór mechanizmu w trybie procedury konkurencyjnej;
- Uzyskanie kredytu związane jest z koniecznością spełnienia przez stronę wnioskującą podstawowych warunków:
 - ustanowienie prawnego zabezpieczenia spłaty kredytu,
 - posiadanie przez wnioskodawcę zdolności kredytowej,
 - w przypadku, gdy wnioskodawca deklaruje udział własny w finansowaniu przedsięwzięcia, udokumentowanie posiadania wkładu własnego.



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Podjęcie odpowiedniej uchwały przez organ stanowiący JST o zaciągnięciu kredytu długoterminowego;
- Organ wykonawczy JST występuje do regionalnej izby obrachunkowej o wydanie opinii o zdolności spłaty kredytu;
- Regionalna izba obrachunkowa opiniuje zdolność spłaty kredytu przez JST;

- Kontrasygnata Skarbnika.

Kredyt inwestycyjny z Banku Gospodarstwa Krajowego może być zaciągnięty przez jednostki samorządu terytorialnego oraz spółki komunalne i może umożliwić finansowanie działań w ramach następujących obszarów interwencji: finansowanie infrastruktury oraz szeroko pojętego rozwoju społecznego, który mieści się w ramach zapewnienia potrzeb społecznych realizowanych jako zadania własne JST.

W zakresie korzystania z kredytu inwestycyjnego BGK rolę RIF może być pośrednictwo i doradztwo dla mniejszych jst w pozyskaniu finansowania.

Kredyt Banku Gospodarstwa Krajowego ze środków EBI na finansowanie rozwoju regionalnego

Finansowanie oferowane przez Bank Gospodarstwa Krajowego przeznaczone na rozwój lokalny i regionalny w ramach kredytu inwestycyjnego ze środków Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), którego zastosowanie pozwala na obniżenie kosztów kredytu. Finansowanie inwestycji środkami EBI można łączyć z dotacjami unijnymi i innymi kredytami udzielanymi przez BGK.

Finansowanie inwestycji środkami EBI można łączyć z dotacjami unijnymi i innymi kredytami udzielanymi przez BGK. Umowa podpisywana jest wyłącznie z BGK, który środki na to finansowanie pozyskał z EBI.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Preferencyjne warunki cenowe w porównaniu z ofertą standardową;
- Możliwość łączenia kredytu z innymi preferencyjnymi formami finansowania;
- Odroczenie spłaty kapitału do czasu zakończenia inwestycji i uzyskania odpowiednich przychodów;
- Długi okres kredytowania dostosowany do specyfiki inwestycji;
- Pewność długoterminowej i stabilnej współpracy z polskim bankiem, którego misją jest wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego Polski.



Ograniczenia

- Finansowaniu środkami EBI nie podlega w szczególności: (i) refinansowanie kredytów, (ii) zakup nieruchomości na sprzedaż lub wynajem;
- Ograniczenie wartości inwestycji (łącznie koszt inwestycji nie może być niższy niż równowartość 40 mln EUR i nie może przekraczać równowartości 25 mln EUR);
- Zaangażowanie środków EBI nie może przekraczać 50% wartości przedsięwzięcia;
- Kredyt jest produktem konkurencyjnym do pożyczki z EBI w ramach instrumentu opisanego w pkt. e);
- Kredyt jest droższym instrumentem niż pożyczka z EBI opisana w ramach instrumentu opisanego w pkt e).



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Konieczność uzyskania odpowiednich uchwał na zaciągnięcie zobowiązania przez JST;
- Procedura podobna jak przy kredycie inwestycyjnym BGK w pkt h);
- Nie ma konieczności stosowania ustawy PZP po wcześniejszym przeprowadzeniu rozeznania rynku.

Kredyt z Banku Gospodarstwa Krajowego ze środków Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), może być zaciągnięty przez jednostki samorządu terytorialnego oraz fundusze regionalne, co czyni go bardzo uniwersalnym instrumentem, który może umożliwić finansowanie działań w ramach następujących obszarów interwencji: finansowanie infrastruktury, ochrona środowiska oraz zmiany klimatyczne, finansowanie deficytu

budżetowego JST oraz szeroko pojętego rozwoju społecznego, który mieści się w ramach zapewnienia potrzeb społecznych realizowanych jako zadania własne JST.

Utworzenie funduszu inwestycyjnego z inwestorami prywatnymi

Ciekawym rozwiązaniem dla regionalnej instytucji finansowej jest realizacja finansowania na rzecz MŚP i projektów inwestycyjnych poprzez wykorzystanie wehikułu inwestycyjnego – Alternatywnej Spółki Inwestycyjnej, której wyłącznym przedmiotem jest zbieranie aktywów od wielu inwestorów w celu ich lokowania w interesie tych inwestorów zgodnie z określoną polityką inwestycyjną. ASI może być prowadzona w formie spółki kapitałowej (w tym spółki europejskiej). Ustawa dopuszcza również możliwość prowadzenia ASI w formie spółki komandytowej albo spółki komandytowo-akcyjnej, jednakże w takim przypadku jej jedynym komplementariuszem może być spółka kapitałowa (w tym spółka europejska).

Od alternatywnej spółki inwestycyjnej należy odróżnić pojęcie „Zarządzającego Alternatywną Spółką Inwestycyjną”. Jego nadrzędnym zadaniem jest zarządzanie ASI, które sprowadza się w szczególności do zarządzania portfelem inwestycyjnym ASI oraz ryzykiem. W zależności od formy prawnej ASI, wyróżniamy dwa rodzaje zarządzających ASI. W przypadku, gdy ASI jest prowadzona w formie spółki kapitałowej, zarządzającym ASI jest ta Alternatywna Spółka Inwestycyjna, prowadząca działalność jako wewnętrznie zarządzający ASI. W przypadku natomiast prowadzenia działalności ASI w formie spółki komandytowej bądź spółki komandytowo – akcyjnej, zarządzającym ASI jest spółka kapitałowa będąca komplementariuszem alternatywnej spółki inwestycyjnej, prowadząca działalność jako zewnętrznie zarządzający ASI.

Zarządzający ASI podlega nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego. W zależności od wartości aktywów wchodzących w skład zarządzanego portfela inwestycyjnego, zarządzający ASI podlega wymogowi bądź uzyskania zezwolenia KNF bądź wpisu do rejestru zarządzających ASI prowadzonych przez KNF. Co do zasady, konieczne jest uzyskanie zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego na pełnienie funkcji zarządzającego ASI, jednakże, gdy wartość ww. aktywów nie przekracza równowartości 100 mln euro, działalność wykonywana jest jedynie na podstawie wpisu do rejestru zarządzających ASI.

Oprócz konieczności uzyskania zezwolenia bądź wpisu do rejestru, KNF sprawuje swego rodzaju bieżący nadzór nad działalnością zarządzających ASI. Jako przykład, należy wskazać obowiązek powiadamiania KNF o zmianach w składzie zarządu lub rady nadzorczej, o zmniejszeniu kapitału zakładowego poniżej wskazanego w ustawie poziomu, czy o istotnych zmianach w strukturze akcjonariatu. Ponadto, KNF upoważniony jest w określonych przypadkach do wydania decyzji m.in. o odmowie wyrażenia zgody na dokonanie danej czynności, o nakazie dokonania określonej czynności, czy nawet – o cofnięciu zezwolenia na wykonywanie działalności przez zarządzającego ASI. Istotnym jednak jest, iż zakres nadzoru KNF jest istotnie uzależniony od faktu, czy dana spółka prowadzi działalność na podstawie zezwolenia, czy też jedynie na podstawie wpisu do stosownego rejestru.

W polskim systemie prawnym, poza typowymi funduszami inwestycyjnymi, tylko ASI mogą zbierać kapitały od wielu inwestorów, aby zbiorczo je zainwestować w konkretne projekty inwestycyjne, najczęściej w przedsiębiorstwa i spółki prowadzące działalność handlową, wytwórczą czy budowlaną (tzw. spółki portfelowe).

ASI kierowane są zasadniczo do wielu inwestorów, jednak akcjonariat ASI może się składać nawet z jednego inwestora. W opinii ESMA (Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych) oraz polskiego regulatora, o tym, czy dana spółka inwestycyjna spełnia definicję ASI, decyduje nie liczba akcjonariuszy, ale sam fakt, czy może potencjalnie mieć więcej niż jednego współnika lub akcjonariusza.

Każda ASI musi mieć sprecyzowaną politykę inwestycyjną, czyli opis celów oraz środków do ich osiągnięcia. Konstruując swoją politykę inwestycyjną, ASI wskazuje najczęściej branże, w których działają spółki

portfelowe znajdujące się w przedmiocie jej zainteresowania. Inną ważną cechą ASI jest generowanie zwrotu łączonego z zainwestowanego kapitału z kilku lub nawet wielu poszczególnych inwestycji. Przekłada się to na rozproszenie ryzyka dla inwestorów lokujących w te projekty swoje pieniądze. Istotą zwrotu łączonego jest to, że efekt finansowy dla każdego inwestora w ASI stanowi sumę sukcesów i porażek inwestycyjnych ASI w poszczególnych spółkach portfelowych lub innych lokatach. Inwestorzy najczęściej nie mają prawa, aby na bieżąco decydować o strukturze portfeli lub kontrolować działalność zarządzających, pełniąc raczej rolę tzw. inwestorów pasywnych. W praktyce rola inwestorów może być zwiększana, zaś ich uprawnienia poszerzane na poziomie regulacji statutu ASI.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Działanie wehikulu inwestycyjnego na zasadach rynkowych, tj. na taki samych zasadach jak działalność komercyjnych funduszy inwestycyjnych;
- Realizowanie inwestycji bez pomocy publicznej, tj. na zasadzie pari passu z inwestorami prywatnymi (bez uprzywilejowania inwestorów prywatnych np. w zakresie pokrywania strat, wyjścia z inwestycji czy pobierania dywidendy) przy założeniu, że wsparcie może być pomocą wówczas, gdy przynosi korzyść ekonomiczną, której przedsiębiorca nie mógłby osiągnąć prowadząc działalność na warunkach rynkowych. Działalność inwestycyjna funduszy polega na uzyskaniu określonej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, zatem powinna zostać przeprowadzona odpowiednia selekcja „zdrowych” projektów, w które fundusze będą inwestowały;
- RIF (jeśli będzie spółką) może być jednym z pasywnych inwestorów takiego funduszu, którego zarządzanie zostałoby powierzone zewnętrznemu podmiotowi (ZASI wybranemu w trybie konkursowym);
- Z uwagi na generowanie zwrotu łączonego z zainwestowanego kapitału z kilku lub nawet wielu poszczególnych inwestycji przez kilku inwestorów następuje rozproszenie ryzyka inwestycyjnego dla inwestorów;
- Istotą zwrotu łączonego jest to, że efekt finansowy dla każdego inwestora w ASI stanowi sumę sukcesów i porażek inwestycyjnych ASI w poszczególnych spółkach portfelowych lub innych lokatach;
- Brak konieczności budowania kompetencji zarządzania projektami inwestycyjnymi po stronie inwestorów, to wybrany przez inwestorów Zarządzający ASI ma za zadanie:
 - zbudowanie funduszu poprzez aktywizację kapitału i przyciągnięcie inwestorów prywatnych z województwa kujawsko – pomorskiego,
 - zbudowanie pipeline’u projektów oraz do kontrybucji własnego kapitału celem uwiarygodnienia projektów inwestycyjnych;
- RIF byłaby inwestorem mniejszościowym funduszu do 49 %.



Ograniczenia

- Brak bezpośredniej kontroli nad działalnością inwestycyjną funduszu;
- Udział w zyskach, ale i stratach ASI;
- Konieczność wybrania zarządzającego w drodze postępowania konkurencyjnego.



Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych

- Przeprowadzenie analizy rynku;
- Ustalenie polityki inwestycyjnej;
- Podjęcie odpowiednich uchwał JST dla założenia spółki i przeznaczenia środków do inwestowania;
- Wybór zarządzającego ZASI w trybie konkursowym i powierzenie mu organizacji funduszu.

Finasowanie za pośrednictwem Alternatywnej Spółki Inwestycyjnej umożliwia finansowanie działań w ramach następujących obszarów interwencji – finansowania rozwoju MŚP oraz realizacji projektów innowacyjnych, przy czym w zależności od ustalonej polityki inwestycyjnej możliwe jest również finansowanie projektów infrastrukturalnych.

Finansowanie społecznościowe

Finansowanie społecznościowe – forma finansowania różnego rodzaju projektów przez społeczność, która jest lub zostanie wokół tych projektów zorganizowana. Przedsięwzięcie jest w takim przypadku finansowane poprzez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat dokonywanych przez osoby zainteresowane projektem.

Zbieranie pieniędzy na określony cel społecznościowy mogłoby się odbywać przez założenie instytucji pożytku publicznego - organizacje pożytku publicznego są to organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i fundacje, a także spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nie działające w celu osiągnięcia zysku), które na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (z 24 kwietnia 2003 r.) uzyskały w sądzie status pożytku publicznego.

Mechanizm crowdfundingu zakłada wynagrodzenie przez projektodawcę osób wpłacających pieniądze na rzecz projektu, w formie wcześniej ustalonej.

Formy wynagradzania: 1. crowdfunding udziałowy - społeczność finansująca projekt otrzymuje przyszły udział w zyskach z projektu, bądź udział (współwłasność) w samym projekcie. Ten rodzaj crowdfundingu jest coraz częściej wykorzystywany do finansowania startupów i jest w tym przypadku formą inwestycji. 2. oferowanie wpłacającym produktu/usługi, którego wyprodukowanie będzie możliwe dzięki prowadzonej zbiórce, jest więc to forma przedsprzedaży – aktualnie najczęściej występująca forma.



Korzyści wynikające z instrumentu:

- Finansowanie społecznościowe nie jest formą zbiórki publicznej co ułatwia proces gromadzenia funduszy na realizację projektów;
- „Wpłacający” stają się mikroinwestorami, wynagrodzonymi za wkład, pozwala to zweryfikować potencjał rynkowy danego przedsięwzięcia oraz zbudować społeczność zaangażowaną w późniejszy rozwój przedsięwzięcia;
- Tworzenie w społeczeństwie klimatu sprzyjającego generowaniu nowych pomysłów.



Ograniczenia

- Konieczność zbudowania świadomości o bezpieczeństwie tej formy finansowania – dotychczas uznawano, że tylko bogaci mogą zainwestować w jakieś przedsięwzięcie;
- Ograniczone grupy odbiorców w ramach portali crowdfundingowych;
- Wartość „nagród” niekiedy podwyższa poziom gromadzonych środków nawet o 100% w stosunku do wymaganej sumy środków niezbędnych na realizację projektu;
- Aktualnie taka forma utożsamiana jest raczej z projektami wysoko innowacyjnymi oraz artystycznymi;
- Crowdfunding jest w większości krajów prawnie nieuregulowany.

Informacje istotne z punktu widzenia uwarunkowań formalno-prawnych - ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych – jako podstawa prawna dla podmiotów prowadzących działalność w zakresie crowdfundingu – ale brak w niej przepisów bezpośrednio związanych z finansowaniem społecznościowym.

Podsumowanie możliwości pozyskania finansowania dla RIF

Scharakteryzowane powyżej źródła dodatkowego kapitału dla RIF (bądź przedsięwzięć rozwojowych realizowanych przez RIF) zostały przyporządkowane do obszarów potrzeb w zakresie finansowania działań rozwojowych w regionie. Poniższe zestawienie ilustruje możliwość wykorzystania poszczególnych instrumentów do finansowania każdego z pięciu obszarów.

Rysunek 3. Przyporządkowanie dostępnych instrumentów finansowych do obszarów wsparcia

	MŚP + Innowacje	Infrastruktura	Ochrona środowiska + zmiany klimatyczne	Deficyt budżetowy JST	Rozwój społeczny (inne potrzeby JST)
4 Emisja obligacji	✓	✓	✓	✓	✓
5 Projekt wsparcia regionalnych funduszy rozwoju (z EBI)	✓	✓	✓		✓
6 Pożyczka z EBOIR	✓	✓	✓		
7 PFR – Fundusz Inwestycji Samorządowych		✓			✓
8 Kredyt inwestycyjny BGK		✓		✓	✓
9 Kredyt BGK ze środków EBI na finansowanie rozwoju regionalnego	✓	✓	✓		✓
10 Fundusz inwestycyjny inwestorów prywatnych	✓				
11 Finansowanie społecznościowe	✓		✓		

Źródło: opracowanie własne.

Żadne ze źródeł nie gwarantuje wpływu gotówki bez wniesienia wkładu własnego⁴⁴. Najmniejsze zaangażowanie finansowe wymagane jest przy emisji obligacji oraz finansowaniu społecznościowym. Pierwszy instrument może być stosowany przede wszystkim w finansowaniu przedsięwzięć przychodowych, które zapewnią możliwość wypłaty odsetek nabywcom obligacji.

RIF nie może bezpośrednio pozyskiwać finansowania z FIS PFR ani Kredytu Inwestycyjnego BGK, jednak instrumenty oferują wsparcie dla jst, którym RIF powinna asystować w pozyskiwaniu finansowania (w szczególności mniejszym gminom).

Ciekawym sposobem pozyskiwania środków rozwojowych może być powołanie funduszu inwestycyjnego z inwestorami prywatnymi. Przedsięwzięcie jest stosunkowo trudne, wymaga zaangażowania ekspertów od inwestowania, budowy firm, identyfikacji i wprowadzania przełomowych innowacji na rynek. Instrument jest także obciążony stosunkowo wysokim ryzykiem inwestycyjnym. W przypadku powodzenia przedsięwzięcia RIF zyskałaby dodatkowe środki, które mogłyby zasilić działalność RIF, a także zwiększyłyby pulę środków rozwojowych. Podobny mechanizm leży u podstaw idei powołania Lokalnych Funduszy Rozwoju Gospodarczego. Jednak w przypadku LFRG oczekiwane stopy zwrotu są niższe, podczas gdy ryzyko inwestycyjne z punktu widzenia RIF pozostaje podobne.

⁴⁴ Możliwe, że takim instrumentem będzie obecnie organizowany program wsparcia regionalnych instytucji rozwoju w Polsce, który finansowany będzie ze środków EBI. Szansę na pozyskanie finansowania w 100% wartości operacji tworzą szczególne warunki, w których gospodarki znalazły się w wyniku pandemii COVID-19. Niemniej jednak, zanim EBI nie opublikuje wytycznych w zakresie udziału w programie, należy przypuszczać, że wkład własny nadal będzie konieczny.

Kształt Regionalnej Instytucji Finansowej

Na podstawie przeprowadzonych analiz potrzeb w zakresie finansowania, możliwego zakresu działania Regionalnej Instytucji Finansowej, a także uwzględniając istniejące instytucje aktywnie wspierające przedsięwzięcia rozwojowe w regionie oraz możliwości pozyskania dodatkowego finansowania, opracowano trzy główne warianty instytucjonalne Regionalnej Instytucji Finansowej. Warianty, wraz z ich mocnymi i słabymi stronami, zostały zaprezentowane Zarządowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego, a także podlegały konsultacjom wśród interesariuszy (jako część projektu Programu rozwoju gospodarczego).

Kluczowymi instytucjami w systemie wsparcia rozwoju w regionie pozostają fundusze będące własnością Województwa. Powinny one pozostać odrębnymi podmiotami, szczególnie z uwagi na realizację projektów współfinansowanych ze środków UE, ale także z uwagi na odrębne kompetencje i odpowiednią rozpoznawalność w regionie⁴⁵.

Szeroka analiza instytucji zaangażowanych w realizację polityki rozwoju w województwie pozwoliła na poczynienie dwóch zasadniczych założeń:

1. Nie rekomenduje się wyłączenia wdrażania RPO WKP 2014-2020 ani RPO WKP 2021-2028 do Regionalnej Instytucji Finansowej. RIF powinna pozostać instytucją prowadzącą działalność koordynującą i zarządzającą finansowaniem przedsięwzięć rozwojowych w regionie. Działania prowadzone przez RIF z perspektywy odbiorców ostatecznych finansowania powinny mieć charakter ciągły, a nie podlegać reżimowi konkursów, naborów zamkniętych etc.
2. RIF powinna pozostać instytucją nieprowadzącą bezpośredniej współpracy z odbiorcami indywidualnymi. Pozwoli to zarazem na ograniczenie struktury instytucji, jak i na wyspecjalizowanie się kadry w zakresie pozyskiwania środków finansowych i zarządzania nimi. W województwie kujawsko-pomorskim funkcjonują podmioty, które zbudowały odpowiednie kompetencje i realizują przedsięwzięcia rozwojowe w swoim zakresie. Warto jest przyjrzeć się możliwości lepszego skoordynowania realizowanych programów, aby zapewnić jak największą ich komplementarność. Biorąc pod uwagę realizowane projekty, w tym ich horyzont czasowy, zbudowane zespoły w poszczególnych instytucjach, próba skupienia wszystkich działań finansujących w regionie w jednym podmiocie, skutkowałaby szeregiem nieefektywności. Zbudowane kompetencje i know-how istniejących instytucji zostałyby w dużym stopniu zmarnowane. RIF musiałaby być bardzo rozbudowaną organizacją, co istotnie osłabiłoby jej zdolność do tzw. *zwinnego* (z ang. *Agile*) działania i sprawnego odpowiadania na potrzeby rynku.

Relacja Regionalnej Instytucji Finansowej i innych podmiotów funkcjonujących w regionie⁴⁶ określana jest przez pryzmat trzech rodzajów nadzoru:

- I. Nadzór właścicielski – nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski lub kontrola w korporacji.
Mianem nadzoru właścicielskiego określa się zbiór niezbędnych czynności zmierzających do zapewnienia właścicielom kapitału ochrony majątku, utrzymania i optymalizacji i rentowności spółek, w których został ulokowany kapitał, ale także realizacji wytyczonej polityki właściciela, czyli zapewnienia przez odpowiednie mechanizmy i narzędzia realizacji celów właściciela dla jakich została powołana spółka. Z założenia nadzór polega na ustanowieniu mechanizmów prewencyjnych, analizie sytuacji, badaniu jej

⁴⁵ W toku prac analizowana była koncepcja połączenia instytucji finansowych w regionie będących współwłasnością Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Biorąc pod uwagę szereg uwarunkowań, od pomysłu odstąpiono, gdyż potencjalne korzyści z połączenia (silna zależność, wspólne zamówienia zakupowe w ramach grupy) nie przewyższyły trudności związanych z połączeniem spółek, finansowaniem prowadzonej działalności etc.

⁴⁶ W zakresie, w jakim te podmioty będą wdrażały środki pochodzące z RIF.

i korygowaniu działań, gdy te zostaną uznane za niewłaściwe, tak aby nie doprowadzić do szkód i działania na szkodę spółki. Nadzór właścicielski może być prowadzony bezpośrednio przez właścicieli kapitału.

Wykonywanie uprawnień właścicielskich następuje poprzez:

- Wykonywanie prawa głosu na zgromadzeniu wspólników/walnym zgromadzeniu spółki;
- Powoływanie, skład i funkcjonowanie rady nadzorczej;
- Wykonywanie nadzoru poprzez przedstawiciela właściciela w radzie nadzorczej spółki;
- Kontrolę transakcji z podmiotami zależnymi i powiązаныmi, dokonywanych przez radę nadzorczą;
- Powoływanie i funkcjonowanie zarządu;
- Wykorzystanie rozwiązań ograniczających możliwości zewnętrznego przejęcia kontroli;
- Przejrzystość informacyjnej spółki - łatwości dostępu do aktualnej informacji o działaniach spółki;
- Prowadzenie okresowej sprawozdawczości dotyczącej sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki oraz sprawozdań z działalności organów spółki.

Wśród działań związanych z nadzorem właścicielskim należy wskazać również zapewnienie przejrzystej struktury organizacyjnej i finansowej w spółce, działanie w interesie spółki, ujawnianie konfliktu interesów, ustanowienie celów, określenie czynników i mechanizmów monitorujących ich osiągnięcie, budowa struktury organizacyjnej, podział ról i obowiązków, zapewnienie efektywnego systemu informacji i komunikacji oraz efektywnego systemu kontroli wewnętrznej, zapewnienie niezależnego audytu wewnętrznego oraz zewnętrznego.

II. Nadzór merytoryczny

Nadzór merytoryczny powinien zapewnić zgodność działań podmiotu z przyjętą polityką i strategią działania oraz kierunkami rozwoju. Nadzór merytoryczny sprzyja zapewnieniu również odpowiedniej jakości wykonywanych zadań. Typowym narzędziem nadzoru merytorycznego jest ewaluacja dokonywana w oparciu o zatwierdzone standardy oraz przekazywanie wskazówek w zakresie realizacji wyznaczonych zadań, czy też wymiana informacji i przygotowanie okresowych raportów dotyczących realizacji nadzorowanych zadań. Nadzór merytoryczny może również przejawiać się w pełnieniu roli doradczej i eksperckiej przy realizowaniu powierzonych zadań. Nadzór merytoryczny powinien być ustanowiony w wyniku porozumienia właścicieli i przebiegać według określonych, uzgodnionych przez wszystkie podmioty, reguł.

III. Nadzór inwestorski

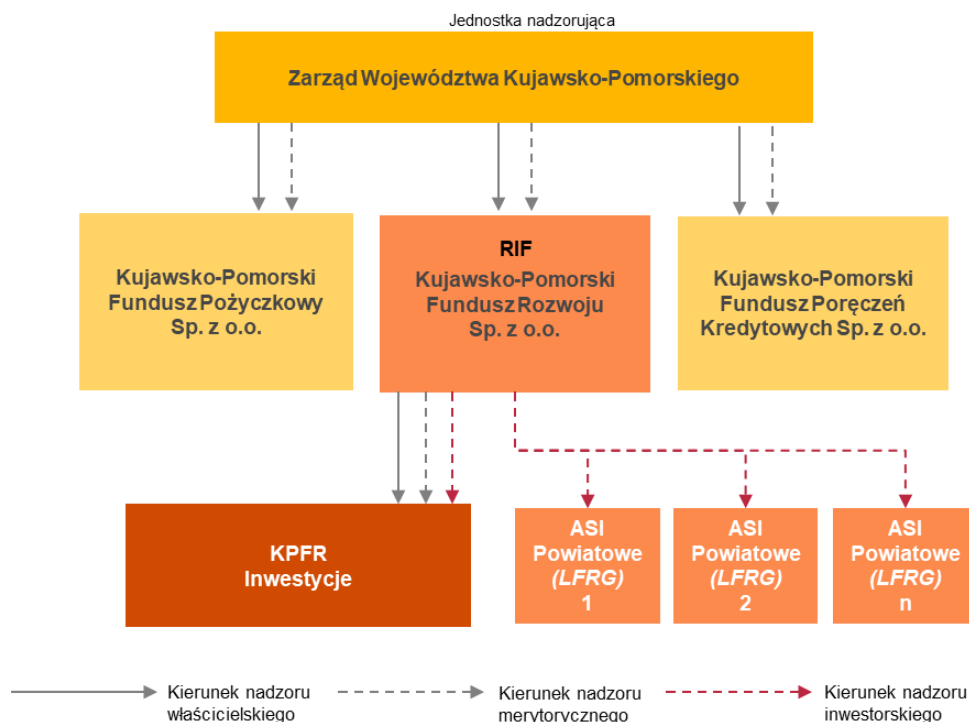
Polega na nadzorowaniu i monitorowaniu działalności inwestycyjnej funduszy inwestycyjnych poprzez szereg możliwych działań. Typowymi aktywnościami wpisującymi się w zakres nadzoru inwestorskiego są:

- Zapewnienie przedstawiciela w Komitecie Inwestycyjnym funduszu;
- Analiza dokumentów przedkładanych na komitetach inwestycyjnych, w tym pod kątem ich spójności ze strategią i polityką inwestycyjną oraz z umową inwestycyjną;
- Raportowanie przypadków naruszenia przepisów prawa lub postanowień umów inwestycyjnych;
- Przeprowadzenie okresowych audytów działania funduszu oraz realizowanych przez fundusze inwestycji w spółki portfelowe;
- Zapewnienie przejrzystości informacyjnej funduszy oraz dostępu do aktualnej informacji o działaniach funduszy i ich inwestycjach.

Proponowany kształt Regionalnej Instytucji Finansowej:

Rolę RIF pełni Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju Sp. z o.o. jako podmiot nadzorujący działalność spółki inwestycyjnej

Rysunek 4. Schemat RIF



Źródło: opracowanie własne.



Rekomendowane kierunki nadzoru:

- Wszystkie regionalne instytucje oferujące instrumenty finansowe podlegają pod nadzór właścicielski oraz merytoryczny Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego;
- Poszczególne instytucje oferujące instrumenty finansowe są od siebie niezależne, ale rekomendowana jest ścisła współpraca i wymiana informacji, z uwagi na to, iż RIF powinna pełnić rolę tzw. one stop shop zapewniającego dla przedsiębiorców w regionie spójnej i pełnej informacji o działaniach wszystkich instytucji rozwoju w regionie kujawsko – pomorskim i oferowanych przez nie instrumentach finansowych;
- RIF powinna pełnić nadzór inwestorski nad Powiatowymi ASI (Lokalnymi Funduszami Rozwoju Gospodarczego) poprzez przedstawiciela w Komitetach Inwestycyjnych Powiatowych ASI z uwagi na zaangażowanie kapitałowe w te fundusze;
- Dopuszczalny jest również nadzór właścicielski RIF w przypadku, w którym powołana zostanie spółka inwestycyjna lub w przypadku gdyby RIF posiadała udziały/akcje w innych funduszach;
- RIF powinna pełnić nadzór:
 - właścicielski – wykonywanie uprawnień korporacyjnych z udziałów – prawo głosu na zgromadzeniu wspólników;
 - merytoryczny - pełnienie funkcji doradczych;
 - inwestorski poprzez zasiadanie w Komitecie Inwestycyjnym spółki oraz funduszy lokalnych.



Charakterystyka i główne założenia RIF

Rolę Regionalnej Instytucji Finansowej będzie pełniła istniejąca Spółka samorządowa działająca pod nazwą **Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością**.

Spółka ta będzie pełniła rolę wiodącej instytucji finansowej w regionie i będzie działała jako regionalny fundusz rozwoju organizujący programy wsparcia w województwie kujawsko-pomorskim w oparciu o finansowe instrumenty zwrotne.

Wprowadzenie nowych instrumentów finansowych w regionie kujawsko-pomorskim w postaci inwestycji kapitałowych i quasi kapitałowych zapewniających finansowanie na rzecz rozwoju MŚP i realizacji przez MŚP projektów inwestycyjnych i innowacyjnych powinno nastąpić z wykorzystaniem wehikułu inwestycyjnego specjalnie utworzonej przez RIF inwestycyjnej spółki zależnej (np. „KPFR Inwestycje”). Spółka inwestycyjna powinna realizować wejścia kapitałowe w oparciu o zasady rynkowe, przy koinwestycji dokonanej przez inwestorów prywatnych. Inwestycje realizowane na zasadzie *pari-passu*, tj. równego podziału ryzyk i zysków między inwestorów prywatnych i wehikuł publiczny, zagwarantują realizację inwestycji kapitałowych bez pomocy publicznej. Dodatkowo RIF może prowadzić działalność inwestycyjną jako fundusz funduszy angażujący własne środki jako pasywny inwestor bezpośrednio w inne fundusze w regionie kujawsko – pomorskim, tj. w tzw. Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego. Przekazywanie środków do Lokalnych Funduszy Rozwoju Gospodarczego będzie następowało na zasadach określonych dla ASI.

Przekazywanie finansowania do ASI będzie następowało poprzez obejmowanie udziałów lub akcji w ASI (w zależności od formy organizacyjnej ASI). Dodatkowo umowa inwestycyjna, jaka powinna być zawarta między ASI a RIF, zwyczajowo określa sposoby i terminy zasilania funduszy (ASI) w środki inwestycyjne przez inwestorów. Na mocy umowy inwestycyjnej powstaje tzw. „*commitment*” inwestorów do dopłat do funduszu (*capital call* funduszu do inwestorów) pod konkretne przedsięwzięcia inwestycyjne, co oznacza, iż do czasu przekazania środków na konkretne inwestycje fundusz jest zasilany przez inwestorów w minimalny kapitał niezbędny do funkcjonowania funduszu, a środki inwestycyjne pozostają w dyspozycji RIF.

Spółka inwestycyjna KPFR Inwestycje Sp. z o. o. powinna być instytucją działającą na zasadach rynkowych i prowadzącą działalność w zakresie realizacji inwestycji kapitałowych poprzez obejmowanie akcji i udziałów w spółkach celowych/ portfelowych lub przy wykorzystaniu instrumentów quasi-kapitałowych (udzielanie pożyczek konwertowalnych na udziały lub obejmowanie obligacji zamiennych na akcje), który jednocześnie będzie powodował aktywizowanie (przyciąganie) kapitału prywatnego do inwestycji w spółki celowe/ portfelowe.

Zarówno spółka inwestycyjna, jak i każda ASI, którą kapitałowo będzie wspierała RIF, musi mieć sprecyzowaną politykę inwestycyjną, czyli opis celów oraz środków do ich osiągnięcia, które w tym przypadku powinny być zbieżne z celami inwestycyjnymi w regionie kujawsko – pomorskim dedykowanymi dla rozwoju MŚP oraz przedsięwzięć innowacyjnych. Polityka inwestycyjna musi określać sposoby osiągania celu inwestycyjnego przez spółkę inwestycyjną, a w szczególności: typy i rodzaje inwestycji w spółki celowe/SPV czyli tzw. lokat, ustalać kryteria doboru inwestycji, zasady ich dywersyfikacji oraz inne ograniczenia inwestycyjne. Poza tym ustalona przez Spółkę inwestycyjną polityka inwestycyjna powinna uwzględniać sposób oddziaływania w celu podnoszenia efektywności procesu inwestycyjnego, a więc polepszenia relacji między nakładami inwestycyjnymi, a uzyskiwanymi dzięki nim efektami oraz określać sposób kształtowania struktury inwestycji w różnych jej układach: rodzajowym, terytorialnym, sektorowym.

Ważną cechą ASI jest generowanie zwrotu łączonego z zainwestowanego kapitału z kilku lub nawet wielu poszczególnych inwestycji. Przekłada się to na rozproszenie ryzyka dla inwestorów lokujących w te projekty swoje pieniądze. Istotą zwrotu łączonego jest to, że efekt finansowy dla każdego inwestora w ASI stanowi sumę sukcesów i porażek inwestycyjnych ASI w poszczególnych spółkach portfelowych lub innych lokatach. Inwestorzy najczęściej nie mają prawa, aby na bieżąco decydować o strukturze portfeli lub kontrolować działalność zarządzających, pełniąc raczej rolę tzw. inwestorów pasywnych. W praktyce rola inwestorów może być zwiększana, zaś ich uprawnienia poszerzane na poziomie regulacji statutu ASI, poprzez m.in. zapewnienie udziału przedstawicieli inwestorów w Komitecie Inwestycyjnym.

Prowadzenie dwóch rodzajów działalności inwestycyjnej przez spółkę zależną od RIF powoduje dywersyfikację ryzyka inwestycyjnego, co z jednej strony powinno pozytywnie wpłynąć na bilans

inwestycyjny, a także pomóc w uniknięciu nadmiernej ekspozycji na ryzyko w niektórych obszarach inwestycyjnych, zwłaszcza przy finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych

Powierzając rolę RIF KPFR Sp. z o. o. zostanie zachowany charakter in-house Spółki wobec Samorządu Województwa. W przypadku gdy dysponentem środków rozwojowych będzie Samorząd Województwa⁴⁷, zapewnienie Spółce środków inwestycyjnych może następować poprzez podwyższenie jej kapitałów (zakładowego lub zapasowego), udzielanie Spółce pożyczek, czy też poprzez zawarcie umów powierzenia środków. W proponowanym wariantcie RIF będzie sprawowała nadzór merytoryczny lub inwestorski nad pośrednikami finansowymi. Oznacza to, że powinni oni być wybierani w procedurze konkurencyjnej, a zasilenie środkami powinno odbywać się na podstawie umów cywilno-prawnych. Sposób działania RIF w tym zakresie nie zmieni się w istotny sposób w stosunku do aktualnie prowadzonej działalności KPFR Sp. z o. o.

Przyjmuje się, że powinno nastąpić uwypuklenie roli Spółki jako wyspecjalizowanej regionalnej instytucji finansowej zarządzającej środkami finansowymi w obszarze wsparcia rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorców oraz wspierającej przedsiębiorców w pozyskiwaniu kapitału na cele rozwojowe.

Regionalna Instytucja Finansowa powinna wykorzystywać instrumenty finansowe dla wzmocnienia kapitałowych przedsięwzięć realizowanych na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego oraz przez ułatwianie dostępu do finansowania takich działań poprzez inwestycje kapitałowe lub quasi kapitałowe w MŚP z regionu realizowane za pośrednictwem Powiatowych Funduszy ASI.

Spółka będzie realizowała swoje dotychczasowe cele polegające na wspieraniu i promowaniu rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego poprzez wprowadzanie na rynek regionalny instrumentów finansowych asygnowanych na realizację celów polityki rozwoju Województwa oraz kreowaniu aktywności podmiotów gospodarczych.

Spółka nadal będzie pełniła rolę Menadżera Funduszu Funduszy, którego celem jest wybór pośredników finansowych do udzielania pożyczek i poręczeń dla MŚP, prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego oraz będzie administrowała środkami pochodzącymi z poprzednich perspektyw finansowych, w tym kontynuując działania związane z mechanizmem JEREMIE.

Spółka powinna pełnić również rolę doradczą i wspierającą dla innych jednostek samorządu terytorialnego, powiatów, spółek samorządowych lub komunalnych oraz innych podmiotów publicznych w regionie w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego z EBI EBOiR, BGK czy PFR.

Dodatkowo, Spółka powinna zostać wyposażona w pełny dostęp do informacji o wszystkich działaniach Samorządu Województwa oraz instytucji rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim celem zapewnienia dla przedsiębiorców spójnej i pełnej informacji o działaniach wszystkich instytucji rozwoju w regionie kujawsko-pomorskim i oferowanych przez nie instrumentach finansowych.

Uzyskiwanie informacji może zostać zapewnione poprzez Zarząd Województwa, który przy wprowadzaniu nowych działań w regionie może zapewnić przekazywanie informacji do RIF, jako instytucji, której Zarząd Województwa powierzył kompetencje koordynacji i zarządzania instrumentami finansowymi w województwie. Dodatkowo na poziomie spółek samorządowych oraz pośredników finansowych oferujących różnego rodzaju instrumenty finansowe, powinny zostać podpisane umowy o współpracy i wzajemnej wymianie informacji.

Relacja Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Rozwoju z pozostałymi instytucjami finansującymi w regionie pozostanie niezmienna. Przyjmuje się, że KPFR jako RIF będzie koordynował i efektywnie zarządzał (*high-level management*) polityką finansowania rozwoju w regionie, w szczególności w zakresie projektowania

⁴⁷ Np. w przypadku emisji obligacji lub pozyskanie funduszy z EBI przez Województwo Kujawsko-Pomorskie, przekazanie środków będzie mogło odbyć się na zasadach obowiązujących dotychczas.

instrumentów wsparcia, pozyskiwania kapitału na realizację przedsięwzięć rozwojowych, przedstawiania rekomendacji odnośnie potrzebnych programów wsparcia Zarządowi Województwa. Jednocześnie współpraca instytucji finansujących funkcjonujących w regionie powinna być zapewniona poprzez utworzenie nowego ciała doradczego – **Kolegium Dyrektorów RIF**. Kolegium będzie odpowiedzialne za kreowanie polityki finansowania rozwoju w regionie. Pracą Kolegium Dyrektorów RIF powinien przewodzić Prezes Zarządu RIF, zaś zasiadać w nim powinni dyrektorzy poszczególnych działów RIF, a także prezesi głównych instytucji finansowych będących współwłasnością Województwa Kujawsko-Pomorskiego. W początkowym etapie powinni to być prezesi Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Pożyczkowego oraz Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych. Kolegium Dyrektorów RIF powinno być reprezentowane na Sejmiku Gospodarczym Województwa, a także w Radzie Gospodarczej.



Silne strony powołania RIF w proponowanej formule

Niewątpliwą zaletą rozwiązania jest wykorzystanie istniejącej spółki realizującej zadania publiczne Samorządu Województwa do wspierania i promowania rozwoju gospodarczego regionu poprzez wprowadzenie przez specjalnie utworzoną spółkę na rynek regionalny nowych instrumentów inżynierii finansowej w postaci inwestycji kapitałowych i quasi kapitałowych zapewniających finansowanie rozwoju MŚP oraz innowacyjnych przedsięwzięć.

Oferowanie instrumentów finansowych i wsparcia doradczego przedsiębiorcom następowałaby za pośrednictwem wyspecjalizowanej i specjalnie do tego powołanej spółki inwestycyjnej, która będzie działała na zasadach komercyjnych, a realizowane przez nią projekty będą pozbawione pomocy publicznej.

Dodatkowo, poprzez inwestycje w działające w formule ASI Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego, nastąpi dywersyfikacja ryzyka inwestycyjnego, a tym samym zmniejszenie ekspozycji na ryzyko w niektórych obszarach inwestycyjnych, zwłaszcza przy finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych.

KPFR Sp. z o. o. w roli Regionalnej Instytucji Finansowej będzie realizowała swoje dotychczasowe zadania i sprawowała nadzór nad nowopowstałą spółką zależną, realizującą inwestycje kapitałowe lub quasi-kapitałowe.



Wyzwania związane z wdrożeniem RIF

Najważniejszym wyzwaniem jest wielozadaniowość RIF, która może się przekładać na jakość działań w poszczególnych obszarach oraz zwiększone ryzyko angażowania RIF w dodatkowe tematy dotyczące rozwojowej działalności w regionie kujawsko-pomorskim, które nie będą ściśle związane z obszarem jej działania.

Wdrożenia proponowanych rozwiązań wiąże się z koniecznością zmian organizacyjnych wewnątrz Spółki oraz zbudowaniem wewnętrznych kompetencji dotyczących nadzoru nad spółką inwestycyjną, jak i zaangażowaniem RIF jako pasywnego inwestora w Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego działające w formie ASI. Zbudowanie wewnętrznych kompetencji do realizacji inwestycji pośrednich w fundusze wiąże się z koniecznością zatrudnienia wyspecjalizowanej kadry i zbudowanie odpowiedniej siatki płac, która pozwoli na pozyskanie specjalistów z rynku inwestycyjnego z zakresu inwestycji kapitałowych.

Wdrażając model pośrednich inwestycji kapitałowych RIF musi się liczyć z ponoszeniem ryzyka biernego inwestora kapitałowego w funduszach ASI, który nie ma bezpośredniego wpływu na realizowanie inwestycji w spółki portfelowe. Pewną mitygacją tego ryzyka biernego inwestora będzie wypracowanie z funduszami ASI polityki inwestycyjnej zgodnej z polityką rozwoju regionalnego i wsparcia MŚP.



Formuła organizacyjna i zasady funkcjonowania

Skuteczne wdrożenie działań przewidzianych dla RIF wymaga zmian w obrębie KPFR Sp. z o.o.. Konieczne będzie przeprowadzenie zmian statutu spółki oraz uzupełnienie zakresu jej działalności w zakresie realizacji inwestycji pośrednich, co wymaga:

- Podjęcia uchwały przez Sejmik Województwa Kujawsko-Pomorskiego w sprawie zmiany umowy Spółki oraz potencjalnie zmiany uchwały budżetowej w związku z zabezpieczeniem środków na dodatkową działalność Spółki w zakresie inwestycji kapitałowych realizowanych zarówno przez zależną spółkę inwestycyjną, jak również za pośrednictwem lokalnych funduszy rozwoju;
- Podjęcia uchwały zgromadzenia wspólników Spółki w zakresie zmiany umowy Spółki i rozszerzenia jej działalności;
- Złożenie wniosku o rejestrację zmian umowy Spółki do sądu rejestrowego;
- Rejestracji zmian umowy Spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym przez sąd;
- Przeprowadzenie zmian organizacyjnych wewnątrz Spółki.

Wprowadzenie nowej działalności do KPFR Sp. z o. o. wiąże się także z koniecznością:

- Podjęcia uchwały przez zgromadzenie wspólników KPFR Sp. z o. o. o założeniu spółki inwestycyjnej i zasileniu jej w kapitał;
- Założeniem spółki inwestycyjnej i rejestracją nowozałożonej spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym;
- Ustalaniu sposobu zasilania spółki inwestycyjnej w kapitał inwestycyjny;
- W związku z działalnością związaną z inwestycjami kapitałowymi niezbędne będzie:
 - zbudowanie wewnętrznych kompetencji dotyczących realizacji inwestycji pośrednich polegających na nabywaniu udziałów lub akcji w lokalnych funduszach inwestycyjnych, a także pełnienia nadzoru nad spółką inwestycyjną,
 - ustalaniu warunków inwestycyjnych w lokalne fundusze inwestycyjne,
 - ustalenie mechanizmu uruchamiania środków pod inwestycje w spółki portfelowe lokalnych funduszy i sposobu realizacji umów inwestycyjnych zawartych z Lokalnymi Funduszami Rozwoju Gospodarczego.

Ponadto, w Spółce powinna zostać określona ogólna strategia i polityka inwestycyjna w lokalne ASI wraz z ustaleniem sposobu realizacji powierzonych zadań jako instytucji rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim.

Po rozszerzeniu przedmiotu działalności Spółki o działalność w zakresie pośrednich inwestycji kapitałowych konieczne będzie przeprowadzenie zmian organizacyjnych wewnątrz Spółki poprzez powołanie nowego działu lub działu inwestycyjnego, zajmującego się obsługą inwestycji w lokalne fundusze inwestycyjne oraz nadzorem na spółką inwestycyjną. Do głównych zadań tego działu będzie należało przygotowanie polityki i strategii inwestycyjnej w lokalne fundusze, doprowadzenie do podpisania umowy inwestycyjnej z lokalnymi funduszami inwestycyjnymi. Następnie pracownicy działu mogą pełnić funkcję obserwatorów lub członków komitetu inwestycyjnego w lokalnych funduszach oraz w spółce inwestycyjnej.

Nieodzownym elementem każdego procesu inwestycyjnego jest ustalenie wewnętrznej polityki *compliance*, która powinna stanowić uzupełnienie polityki inwestycyjnej oraz ogólnych wytycznych spółki w zakresie sposobu realizacji inwestycji.

Przystąpienie przez RIF do funduszy lokalnych wymaga:

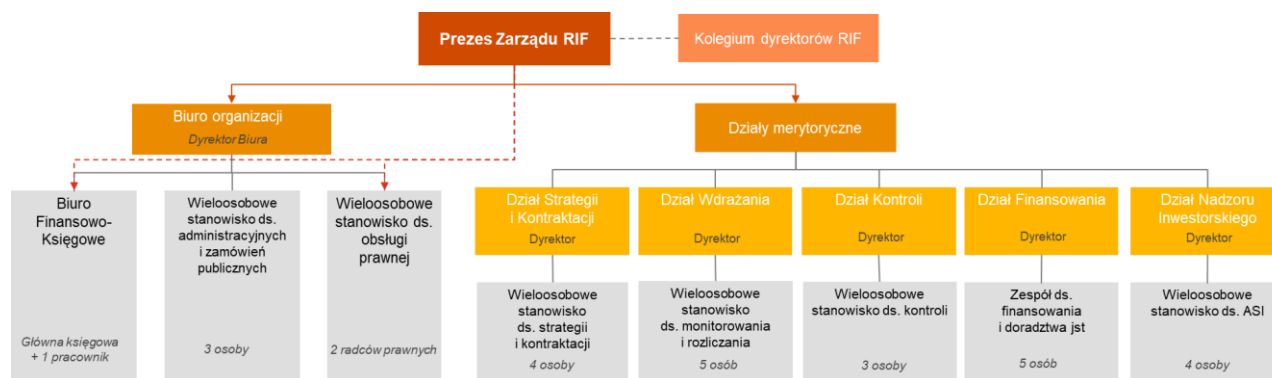
- Przeprowadzenia analizy rynku w regionie kujawsko-pomorskim;
- Podjęcia uchwały zgromadzenia wspólników w zakresie zgody na objęcie udziałów lub akcji w funduszu inwestycyjnym oraz zaangażowania kapitałowego.



Optymalna struktura (w tym zasoby kadrowe)

Struktura organizacyjna RIF została skonstruowana w oparciu o strukturę organizacyjną KPFR Sp. z o. o. Przyjmuje się, że KPFR nadal będzie realizowała wszystkie dotychczasowe zadania, w związku z tym konieczne jest zwiększenie zatrudnienia w niektórych działach. Jednocześnie szczególnie na początkowym etapie rozwoju RIF nie wydaje się uzasadnionym znaczne zwiększanie zatrudnienia, ani rozrost struktury RIF.

Rysunek 5. Struktura organizacyjna RIF



Źródło: opracowanie własne.

Przyjmuje się, że Dział Strategii i Kontraktacji powinien realizować zadania związane z opracowywaniem programów wsparcia przez RIF. Działalność ta w szczególności powinna skupiać się na ustalaniu zakresu interwencji poszczególnych instrumentów oraz wyborze pośredników finansowych, którzy dane instrumenty będą realizowali.

W stosunku do obecnej struktury KPFR Sp. z o. o., poza zwiększeniem zatrudnienia w poszczególnych działach, zaproponowano następujące zmiany:

1. Utworzenia Biura organizacyjnego RIF, które integruje obsługę finansowo-księgową, prace administracyjne, wewnętrzne zamówienia publiczne, a także obsługę prawną. Pracami zarządza Dyrektor Biura⁴⁸.
2. Utworzenie Działu Finansowania, którego podstawową funkcją będzie pozyskiwanie finansowania na realizację zadań RIF. W związku z cyklicznością takich działań, zespół może być zaangażowany do prowadzenia działalności doradczej i wspierającej jst w pozyskiwaniu finansowania od zewnętrznych instytucji finansowych, takich jak EBI, PFR itp.
3. Utworzenie Działu Nadzoru Inwestorskiego, którego podstawową funkcją będzie nadzór nad sposobem i efektywnością inwestycji w Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego, a w przypadku powołania spółki prowadzącej inwestycje kapitałowe, roboczo nazwaną KPFR Inwestycje, rolą Działu będzie także sprawowanie nadzoru nad tą spółką. Nadzór nad ASI (LFRG) będzie miał charakter merytoryczny oraz inwestorski. W przypadku powołania KPFR Inwestycje dodatkowo RIF będzie sprawowała nadzór właścicielski. Merytoryczne zadania z tym związane powinny być realizowane przez Dział Nadzoru Inwestorskiego, zaś na zgromadzeniu wspólników RIF powinna być reprezentowana przez Prezesa Zarządu RIF lub osobę odpowiednio umocowaną.

⁴⁸ Dyrektor Biura zarządza i koordynuje prace biura, ale zgodnie z przepisami prawa, Biuro Finansowo-Księgowe oraz radcowie prawni podlegają bezpośrednio pod Prezesa Zarządu.

Szacowane nakłady i źródła kapitału RIF

Szacowane koszty funkcjonowania RIF



Koszty funkcjonowania

Konieczność zwiększenia zasobów kadrowych Spółki, skutkuje koniecznością zwiększenia nakładów finansowych niezbędnych do efektywnego zarządzania finansowaniem rozwoju w regionie. Szacuje się, że wdrożenie RIF w proponowanym kształcie, będzie wymagało zwiększenia zespołu o ponad 84% względem aktualnego zatrudnienia w KPFR Sp. z o. o., co powinno przekładać się także na adekwatny wzrost kosztów prowadzenia działalności. Utworzenie wehikułu inwestycyjnego jest działalnością o dużym potencjale zysku, zatem decyzję o zwiększeniu zespołu należy traktować jako inwestycję w rozwój instytucji, a pośrednio także rozwoju regionu. W związku z koniecznością doposażenia stanowisk pracy, można przyjąć, że w pierwszym roku koszty działalności RIF będą o **85% wyższe niż aktualnie średnioroczne obciążenia KPFR Sp. o. o.**, a w kolejnych latach powinny być niższe i wynosić ok. 180% aktualnego obciążenia budżetowego KPFR Sp. z o. o.

Należy zwrócić uwagę, że koszty funkcjonowania RIF nie obejmują kosztu funkcjonowania spółki zależnej. Spółka zostanie powołana jako fundusz inwestycyjny (*venture capital*), zatem koszt jego funkcjonowania będzie pokryty przez *management fee* od środków powierzonych w zarządzanie funduszowi. Zwiększone obciążenia dla RIF będą wynikały z pełnienia roli nadzoru właścicielskiego, inwestorskiego i merytorycznego względem KPFR Inwestycje.

Źródła kapitału RIF

Zaproponowany sposób organizacji RIF odpowiada na potrzeby rozwojowe regionu, co powinno w istotny sposób przyczynić się do przyspieszenia realizacji działań rozwojowych wskazanych w programie. Poniższy schemat ilustruje z których źródeł i w jakim stopniu działalność RIF może być finansowana.

Rysunek 6. Zestawienie możliwych źródeł kapitału dla RIF



Źródło: opracowanie własne.

Środki pochodzące z FIS PFR oraz Kredyty inwestycyjne BGK nie mogą bezpośrednio zasilić RIF, jednak mogą stanowić istotne źródło finansowania działań rozwojowych w województwie, dlatego pojawiają się w opracowaniu i powyższym zestawieniu. Procedury formalne związane z pozyskaniem finansowania z tych źródeł mogą stanowić wyzwanie dla poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, czy podmiotów od nich zależnych, dlatego proponuje się pośrednictwo RIF w procesie pozyskania środków.

Środki pochodzące z RPO i innych FUE wskazano jako „o średnim potencjale wykorzystania”, ponieważ środki z aktualnie wdrażanego RPO WKP zostały już rozdysponowane, a kształt nowego programu nadal podlega negocjacji.

Pożyczka z EBOiR została zakwalifikowana jako źródło kapitału „o małym potencjale wykorzystania” z uwagi na fakt, że pozyskanie środków z tego źródła wymaga udziału trzeciego inwestora oraz wymaganego wkładu własnego. Wkład EBOiR zwykle wynosi do 35% wartości inwestycji, co oznacza, że można to źródło traktować raczej jako uzupełnienie puli środków, niż jako źródło „pierwotne”.

Finansowanie społeczno-gospodarcze także zakwalifikowano jako źródło kapitału „o małym potencjale wykorzystania”, przede wszystkim z uwagi na fakt, że instrument ten pozwala na pozyskanie ograniczonych środków, podczas gdy potrzeby kapitałowe RIF są duże.

Zasady współpracy RIF z innymi podmiotami

Zasadniczym zadaniem RIF jest koordynacja finansowania inicjatyw społeczno-gospodarczych w regionie. W praktyce oznacza to, że RIF będzie współpracowała ze wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w aktywność na rzecz rozwoju województwa. Poza finansowaniem działań rozwojowych realizowanych przez wszystkie podmioty wskazane w opisie przedsięwzięć (rozdział 3.), przyjmuje się, że RIF powinna pełnić funkcję doradczą, a nawet pośrednika w pozyskaniu finansowania dla podmiotów instytucjonalnych. Jednocześnie RIF powinna pełnić funkcję quasi-doradczą dla Zarządu Województwa. Jako instytucja koordynująca finansowanie w regionie, jak i zarządzająca środkami rozwojowymi, RIF powinna zadbać także o wspólne spójne standardy obsługi środków. Obciążenia administracyjne dla podmiotów korzystających ze wsparcia pochodzącego od RIF powinny być jak najmniejsze i określone wspólnie dla wszystkich podmiotów podlegających nadzorowi merytorycznemu lub inwestorskiemu RIF.

Partnerzy instytucjonalni i społeczno-gospodarczy

Struktura organizacyjna RIF zakłada powołanie zespołu specjalistów w zakresie pozyskiwania finansowania od podmiotów zewnętrznych. Przyjmuje się, że zaangażowanie zespołu na rzecz samej RIF będzie okresowe – w czasie gdy RIF będzie pozyskiwała nowe środki finansowe na działalność. Warto jest wykorzystać specyficzną wiedzę i know-how, które zespół nabeździe, do wsparcia innych podmiotów w regionie, przede wszystkim jednostek samorządu terytorialnego, w zakresie warunków formalnych, prawnych i organizacyjnych związanych z pozyskiwaniem finansowania bezpośrednio od instytucji finansowych i finansujących. Na przykład PFR nie przewiduje zasilania środkami regionalnych funduszy rozwoju, a bezpośrednio konkretne inwestycje. Jednocześnie mniejsze JST mogą nie mieć odpowiednich zasobów do prowadzenia procesu pozyskania finansowania od PFR, czy też EBI lub innych podmiotów. W takich sytuacjach RIF powinna pełnić rolę regionalnego pośrednika finansowego. Będzie to nie tylko istotna oszczędność dla JST, ale także współpraca z doświadczonym zespołem zapewni zarządzającym finansami w JST poczucie bezpieczeństwa.

Kluczowymi partnerami społeczno-gospodarczymi RIF będą m.in. podmioty organizujące Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego. Przyjmuje się, że RIF będzie zasilala kapitałowo te fundusze, zatem należy się spodziewać, że będzie służyła także wsparciem doradczym w zakresie ustanowienia bezpiecznych mechanizmów, pozwalających na sprawne wdrażanie środków.

Istniejące IOB

W ramach polityki komunikacji RIF powinna organizować lub uczestniczyć w spotkaniach podmiotów zaangażowanych w rozwój regionalnej gospodarki. Pozwoli to nie tylko na budowanie marki instytucji, ale także na prowadzenie obserwacji zmieniających się potrzeb podmiotów gospodarczych w regionie, a w konsekwencji ułatwi aktualizację oferty RIF.

ROG

Współpraca ROG i RIF powinna być stała i ustrukturyzowana. RIF będzie stanowiła dla ROG cenne źródło informacji niezbędnych dla formułowania rekomendacji dla Zarządu Województwa, czy innych podmiotów

zgłaszających się do ROG, zainteresowanych sytuacją społeczno-gospodarczą regionu. RIF powinna dostarczać informacji niezbędnych do prowadzenia analiz ex-ante i ex-post wszystkich programów rozwojowych realizowanych przez Województwo, a finansowanych przez- lub za pośrednictwem RIF.

Jednocześnie ROG będzie dysponował informacjami, które mogą być istotne dla RIF, w szczególności w zakresie prognoz gospodarczych. Na podstawie uzyskanej wiedzy, RIF będzie miała większą zdolność do projektowania odpowiednich mechanizmów i instrumentów wsparcia. Pozwoli to na sprawne reagowanie na potrzeby rynku i interweniowanie tam, gdzie będzie to najbardziej efektywne, czy najbardziej potrzebne.

Fakt, że ROG również będzie funkcjonował w obrębie KPFR Sp. z o. o. powinien ułatwiać współpracę tych jednostek.

Założenia polityki komunikacyjnej z interesariuszami i strategii marketingowej RIF

- Polityka komunikacyjna Regionalnej Instytucji Finansowej powinna być skonstruowana w sposób, który przyczyni się do realizacji celów RIF. Przyjęto, że głównymi celami RIF jest pozyskiwanie i koordynacja środków wspierających rozwój społeczno-gospodarczy w regionie, a także zarządzanie środkami będącymi w bezpośredniej dyspozycji Samorządu Województwa. Optymalny zakres działania Regionalnej Instytucji Finansowej skupia jej działalność wokół zarządzania i koordynacji środków rozwojowych dostępnych w regionie, a także wokół pozyskiwania dodatkowego finansowania przedsięwzięć rozwojowych. Jak wskazano, uwzględniając różne podmioty finansujące aktywnie w regionie, prowadzenie przez RIF działalności polegającej na bezpośrednim finansowaniu projektów / inwestycji (tj. udzielaniu pożyczek, poręczeń), czy samodzielnym inwestowaniu w projekty inwestycyjne, będzie nieefektywne.
- Z perspektywy planowania polityki komunikacji instytucji zakres działania ma kluczowe znaczenie. Oznacza to bowiem, że działalność RIF nie będzie miała odbiorców o charakterze konsumenckim, zatem nie ma potrzeby prowadzenia działalności stricte marketingowej, reklamowej. Niemniej jednak, przyjmuje się, że rolą RIF jest także koordynacja wdrażania środków rozwojowych w regionie, zatem przyjmuje się, że działania marketingowe poszczególnych instytucji regionalnych udzielających wsparcia ze środków dystrybuowanych przez RIF, będą realizowane spójnie z polityką komunikacji prowadzoną przez RIF. Polityka komunikacyjna obejmuje działalność szerszą niż marketing. W przypadku RIF powinna być skupiona wokół działalności informacyjnej i promocyjnej, a w miarę potrzeb również edukacyjnej. Poniżej scharakteryzowano główne elementy polityki komunikacyjnej:
- Informowanie – głównym celem polityki komunikacji jest przekazanie wszystkim interesariuszom, zarówno tym aktywnym, jak i potencjalnym, informacji o działalności RIF. Na etapie tworzenia RIF, działalność informacyjna powinna być skupiona wokół roli i charakteru powoływanej instytucji. W kolejnych etapach rozwoju, kluczowe będzie systematyczne informowanie o realizowanych i planowanych działaniach. Uwzględniając cele, jakim służy powołanie RIF, w działalności informacyjnej należy uwzględnić efektywne przekazywanie informacji o instrumentach wsparcia dostępnych w regionie. Koniecznym jest zapewnienie, że RIF będzie posiadała aktualne i precyzyjne informacje. Spełnienie tych dwóch kryteriów jest niezwykle istotne dla budowy wiarygodności RIF jako podmiotu koordynującego finansowanie działań rozwojowych w regionie.
- Działalność promocyjna ma dwie zasadnicze funkcje – przekonywanie oraz budowanie rozpoznawalności i wizerunku.
- Przekonywanie – działania perswazyjne powinny być skierowane przede wszystkim do tych interesariuszy, którzy mogą zaangażować się w finansowanie działań rozwojowych w regionie na zasadzie dobrowolności, a dotychczas nie mieli doświadczeń współpracy z instytucjami samorządowymi. Dotyczy to w szczególności potencjalnych inwestorów prywatnych. Jest to stosunkowo wrażliwa kwestia, bowiem

jej źródłem jest relatywnie niskie zaufanie podmiotów prywatnych do instytucji publicznych, nawet samorządowych. Ponadto, partnerstwo publiczno-prywatne nadal jest stosunkowo rzadko stosowane w Polsce i wciąż budzi nieufność. Potencjalni inwestorzy muszą mieć poczucie, że powierzają środki w sposób bezpieczny, a także, że ewentualne niepowodzenie inwestycji może wynikać jedynie z przyczyn charakterystycznych dla rynku.

- Budowanie rozpoznawalności i wizerunku – jest działaniem promocyjnym powszechnie znanym, zarazem koniecznym dla dobrej komunikacji i rozwoju instytucji. Działania związane z budowaniem marki RIF nie są nastawione bezpośrednio na wywołanie określonego działania odbiorców, jednak przyczyniają się do większej skuteczności dalszych komunikatów. Tego typu komunikacja w szczególny sposób opiera się na konsekwencji i spójności, a także kanałach nieformalnych i dalszym przekazie pomiędzy interesariuszami (poczta pantoflowa). Z punktu widzenia RIF, docelowo istotne jest budowanie wizerunku wśród interesariuszy indywidualnych, zarówno tych, którzy będą odbiorcami działań RIF, jak i potencjalnych inwestorów.

Na początkowym etapie kluczowe będzie zbudowanie odpowiedniej marki wśród podmiotów aktualnie zaangażowanych we wdrażanie finansowania w regionie, bądź instytucji, z którymi RIF powinna blisko współpracować.

- Warto jest zadbać o spójną i charakterystyczną identyfikację wizualną RIF, która powinna towarzyszyć wszystkim środkom wdrażanym z udziałem RIF (np. podmioty, nad którymi RIF sprawuje nadzór merytoryczny również mogłyby korzystać z tych samych oznakowani graficznych, co RIF).
- Budowanie wizerunku i inne działania promocyjne wpływają na odbiór podmiotu przez interesariuszy, dzięki czemu zwiększają powodzenie innych działań komunikacyjnych, a przede wszystkim mogą mieć istotny wpływ na pomyślnie funkcjonowanie instytucji. Zagrożeniem dla powodzenia takich działań jest komunikacja niespójna i chaotyczna, nie oparta na całościowej strategii.
- Edukowanie – w przypadku polityki komunikacyjnej RIF funkcja edukacyjna będzie miała znacznie mniejsze znaczenie, jednak warto jest ją zaznaczyć. Poziom wiedzy ekonomicznej w społeczeństwie często uznawany jest za niezadowalający. Nawet przedsiębiorcom często brakuje wiedzy na temat bezpiecznych instrumentów finansowych. Szczególnie mniejsze jednostki samorządu terytorialnego nie mają zaś zasobów kadrowych, aby samodzielnie pozyskiwać środki finansowe nawet na realizację dużych przedsięwzięć infrastrukturalnych. W odniesieniu do podmiotów publicznych edukacyjna część polityki komunikacji RIF powinna skupić się wokół budowania świadomości na temat możliwości pozyskiwania finansowania. Edukacyjny komponent polityki komunikacji skierowanej do podmiotów prywatnych powinien skupić się na objaśnieniu mechanizmów finansowania inwestycji środkami publicznymi, aby przybliżyć, a czasem także wyjaśnić poszczególne aspekty finansów publicznych.
- Działania edukacyjne wspierają realizację celów RIF poprzez kształtowanie wiedzy i postaw, potrzebnych interesariuszom do nawiązania, bądź zacieśnienia współpracy z RIF. Przeszkodą w skutecznej edukacji może być niedostosowanie formy, przekazu do oczekiwań i potrzeb poszczególnych odbiorców, ewentualnie ograniczony zasięg działań.

Odbiorcy komunikacji

Kluczowi dla projektowania polityki komunikacyjnej podmiotu są jej odbiorcy, zwykle są to interesariusze danej instytucji. Na potrzeby opracowania założeń polityki komunikacyjnej dokonano segmentacji interesariuszy RIF. Segmentacja przebiega wzdłuż trzech zasadniczych osi podziału:

- Odbiorcy finansowania przez RIF oraz podmioty „zasilające” finansowo RIF;
- Przynależność do sektora publicznego lub prywatnego;

- Interesariusze instytucjonalni oraz interesariusze indywidualni.

W ten sposób wyodrębniono główne grupy interesariuszy RIF:

- Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego – instytucja nadzorująca RIF, stanowiąca podstawowe źródło środków finansowych dystrybuowanych przez RIF;
- Przedsiębiorcy regionalni, w szczególności należący do sektora MŚP – podmioty gospodarcze potrzebujące wsparcia finansowego prowadzonych przez siebie przedsięwzięć rozwojowych;
- Instytucje otoczenia biznesu i inne podmioty działające w regionie prowadzące działalność rozwojową – podmioty wspierające przedsiębiorców, realizujące zadania przewidziane w Programie rozwoju gospodarczego;
- Jednostki samorządu terytorialnego – realizujące inwestycje rozwojowe, potrzebujące wsparcia finansowego, w szczególności zapewniającego wkład własny do projektów współfinansowanych z różnych programów;
- Instytucje, które mogą udzielać finansowania RIF – m. in. EBI, EBOiR, PFR;
- Inwestorzy prywatni – inwestujący środki w fundusze współfinansowane przez RIF, w tym także potencjalni inwestorzy.

Relacja każdej z wyżej wymienionych grup z RIF będzie inna, zatem będzie wymagała innego rodzaju komunikacji. Plany komunikacji z każdą z grup należy opracować uwzględniając następujące główne elementy:

4. Główne uwarunkowania;
5. Kluczowy komunikat;
6. Przekaz i kanały komunikacji.

W zestawieniu zaproponowano główne założenia do planów komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy RIF. Należy zwrócić szczególną uwagę, że plany marketingowe będą tworzone i realizowane przez poszczególne instytucje bezpośrednio oferujące środki finansowe. Zasadniczym celem polityki komunikacji RIF jest budowanie marki instytucji, a pośrednio także województwa kujawsko-pomorskiego jako regionu prowadzącego ambitną, nowoczesną i skuteczną politykę rozwojową.

Interesariusze RIF	Najważniejsze cechy grupy	Kluczowy komunikat	Przekaz i proponowane kanały komunikacji
Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego	Publiczny podmiot instytucjonalny, właściciel RIF, instytucja nadzorująca RIF, stanowiąca podstawowe źródło środków finansowych dystrybuowanych przez RIF;	<i>Komunikacja sprawozdawcza, ewentualnie o charakterze doradczym dla Zarządu Województwa</i>	Informacja o działaniach prowadzonych przez RIF, planowanych przedsięwzięciach, zapotrzebowaniu na rodzaj i zakres wsparcia. Proponowane kanały komunikacji: <ul style="list-style-type: none"> W przypadku Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego kanały komunikacji mają charakter zinstytucjonalizowany, wynikający bezpośrednio z nadzorczej funkcji Zarządu Województwa wobec RIF.
Przedsiębiorcy regionalni, w szczególności należący do sektora MŚP	Prywatne podmioty gospodarcze potrzebujące wsparcia finansowego prowadzonych przez siebie przedsięwzięć rozwojowych; docelowi indywidualni odbiorcy działalności RIF	RIF jest instytucją koordynującą programy wsparcia, a także gromadzącą środki przeznaczone na rozwój gospodarczy	Komunikacja z przedsiębiorcami, którzy mogliby być beneficjentami docelowymi środków dystrybuowanych przez RIF, powinna być oparta o informowanie o realizowanych programach wraz ze wskazaniem instytucji bezpośrednio udzielających wsparcia. Ustalone kanały komunikacji powinny pozwalać na pozyskiwanie informacji zwrotnej od przedsiębiorców na temat atrakcyjności oferowanych instrumentów, jak i zapotrzebowania na kolejne działania. Proponowane kanały komunikacji: <ul style="list-style-type: none"> Kampanie promocyjne, Komunikacja poprzez formularze kontaktowe, ankiety ewaluacyjne, a także oficjalne kanały RIF w mediach społecznościowych, takich jak LinkedIn, Facebook, Twitter.
Instytucje otoczenia biznesu działające w regionie i inne podmioty działające w regionie prowadzące działalność rozwojową, m. in. organizacje pozarządowe, instytucje naukowe i badawcze prowadzące działalność rozwojową, organizacje zrzeszające przedsiębiorców	Publiczne lub prywatne podmioty instytucjonalne wspierające przedsiębiorców, odbiorcy finansowania RIF w zakresie pozwalającym na realizację zadań przewidzianych w Programie rozwoju gospodarczego	RIF jest instytucją koordynującą programy wsparcia, a także gromadzącą środki przeznaczone na rozwój gospodarczy	Przekaz w stosunku do IOB oraz innych interesariuszy instytucjonalnych jest analogiczny do przekazu kierowanego do przedsiębiorców. Proponowane kanały komunikacji: <ul style="list-style-type: none"> Konferencje / seminaria dla interesariuszy RIF, Współpraca poprzez Radę Gospodarczą i Sejmik Gospodarczy, Kanały wymienione w punkcie powyżej.
Jednostki samorządu terytorialnego	Podmioty publiczne, będące odbiorcami finansowania z RIF, które pozwolą na realizację inwestycji rozwojowych, potrzebujące	RIF jest instytucją koordynującą programy wsparcia, gromadzącą środki przeznaczone na rozwój, a także pośredniczy	Będąc instytucją samorządową, RIF będzie bardziej rozpoznawalna wśród jst niż np. wśród podmiotów prywatnych. Ważne będzie zadbanie o to, by zarządzający jst znali ofertę RIF kierowaną do samorządów. Na ile środki w dyspozycji RIF pozwolą, instytucja powinna wspierać jst w finansowaniu przedsięwzięć rozwojowych. W przypadku, gdy dana gmina, bądź powiat, będą realizowały

Interesariusze RIF	Najważniejsze cechy grupy	Kluczowy komunikat	Przekaz i proponowane kanały komunikacji
	wsparcia finansowego w szczególności zapewniającego wkład własny do projektów współfinansowanych z różnych programów;	w pozyskaniu finansowania dużych przedsięwzięć bezpośrednio z instytucji takich jak EBI, PFR itp.	<p>inwestycje duże, kwalifikujące się do wsparcia bezpośredniego np. z EBI czy PFR, RIF będzie oferowała wsparcie jst w przejściu przez proces formalno-prawny i pozyskanie finansowania.</p> <p>Proponowane kanały komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja bezpośrednio kierowana do jst: listy, newsletter elektroniczny, • Informacje przekazywane przez Urząd Marszałkowski WKP.
Instytucje, które mogą udzielać finansowania RIF	Instytucje finansowe, fundusze, podmioty publiczne dystrybuujące środki wspierające realizację polityki rozwoju, np. EBI, EBOiR, PFR;	RIF jest instytucją wiarygodną, finansującą różne przedsięwzięcia rozwojowe, jest regionalnym partnerem instytucji finansowych wspierających politykę rozwoju.	<p>Komunikacja z instytucjami, które mogą zasilać RIF środkami finansowymi powinna być nakierowana na budowę marki RIF jako instytucji wiodącej w regionie, wiarygodnej, także gdy występuje w roli reprezentanta mniejszych jst.</p> <p>Proponowane kanały komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja bezpośrednia, w szczególności spotkania bilateralne, • (pośrednio) obecność na wydarzeniach branżowych, • Udział RIF w wydarzeniach organizowanych przez instytucje finansowe.
Inwestorzy prywatni	Inwestorzy indywidualni, chcący inwestować środki prywatne poprzez fundusze współfinansowane przez RIF, zasilający kapitałowo przedsięwzięcia realizowane przez RIF. Grupa obejmuje także przedsiębiorców, którzy będą współtworzyli Lokalne Fundusze Rozwoju Gospodarczego.	RIF jest wiodącą instytucją finansującą działania rozwojowe, a także profesjonalnym, wiarygodnym inwestorem w zyskowe przedsięwzięcia.	<p>Aby zaangażować kapitał z rynku, od inwestorów prywatnych, RIF musi zbudować swoją markę jako instytucji zarządzanej profesjonalnie, finansującej przedsięwzięcia o dużym potencjale sukcesu rynkowego. Sposób współpracy z inwestorami prywatnymi powinien zakładać równy podział ryzyka i zysków (pari passu), a w komunikacji funduszy kreowanych przy współudziale inwestorów prywatnych szczególnie ważny jest rynkowy charakter działań zarządzających funduszem (lub funduszami).</p> <p>Proponowane kanały komunikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kampanie promocyjne, w tym za pośrednictwem nowych mediów, • Spotkania dedykowane inwestorom, • Wydarzenia branżowe, konferencje gospodarcze.

Źródło: opracowanie własne.

Harmonogram prac – kamienie milowe

- W zestawieniu wskazano ramy czasowe dla nowych elementów działalności RIF, które dotychczas nie są realizowane przez instytucje finansowe działające w regionie. Należy przyjąć założenie, że działalność obecnie prowadzona w KPFR Sp. z o. o. jest kontynuowana.
- Harmonogram rozpoczyna się od III kwartału 2021 roku. Zakłada się, że „Powierzenie funkcji RIF KPFR Sp. z o. o.”, czy „Opracowanie polityki zarządzania środkami w regionie, w tym roli RIF” są zadaniami, które rozpoczęte zostały w trakcie opracowania niniejszego dokumentu.

Działanie	Kwartał	2021		2022				2023				2024				2025			
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Powołanie RIF																			
Powierzenie funkcji RIF KPFR Sp. z o. o.																			
Opracowanie polityki zarządzania środkami rozwojowymi w regionie, w tym roli RIF																			
Pozyskanie finansowania EBI w ramach programu wsparcia RFR																			
Powołanie spółki KPFR Inwestycje																			
Pozyskanie dodatkowych środków rozwojowych																			
Ewaluacja realizacji IIF w ramach RPO WKP 2014-2020																			
Emisja obligacji																			
Uruchomienie zespołu doradztwa dla JST																			
Przegląd działalności RIF																			

Źródło: opracowanie własne.