



Załączniki do Programu rozwoju gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego

Toruń 2022 r.

Dokument operacyjny
dla Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego
do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030

**Trwały i zrównoważony rozwój gospodarczy regionu,
przyczyniający się do poprawy jakości życia jego mieszkańców**



„**Program rozwoju gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego**” powstał w ramach Projektu „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem”, finansowanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju z Programu Strategicznego GOSPOSTRATEG, realizowanego przez konsorcjum w składzie: Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

W ramach powyższego projektu, opracowanie „Programu rozwoju gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego” było przedmiotem zlecenia ze strony Województwa Kujawsko-Pomorskiego do Firmy PwC Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k, która w latach 2019-2021 wykonała kompleksowe analizy diagnostyczne oraz przedstawiła rozwiązania wariantowe składające się na kompletny projekt dokumentu (dotyczące kierunków rozwoju gospodarczego, systemu zarządzania rozwojem gospodarczym, systemu wdrażania i monitorowania zaproponowanych rozwiązań), na podstawie których Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, adaptując lub zmieniając zaproponowane rozwiązania i dokonując uzupełnień, podjął decyzje dotyczące rozwiązań uwzględnionych w finalnej wersji Programu.



SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW	5
 ZAŁĄCZNIK NR 1. DIAGNOZA SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO	
WPROWADZENIE	7
Charakterystyka opracowania	7
Ogólna charakterystyka sytuacji społeczno-gospodarczej województwa i poziomu przedsiębiorczości	10
Sytuacja makroekonomiczna	11
Społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego	19
System instytucjonalny wsparcia rozwoju gospodarczego	24
Analiza dostępnego wsparcia przedsiębiorców	41
Inteligentne specjalizacje województwa kujawsko-pomorskiego oraz klastry	43
Innowacyjność i konkurencyjność regionu	49
Potencjał inwestycyjny	53
Potencjał eksportowy	65
Prognozy dotyczące uwarunkowań dalszego rozwoju gospodarczego	71
 ZAŁĄCZNIK NR 2. SZCZEGÓŁOWY OPIS ZAKRESU ZADAŃ I STRUKTURY ORGANIZACYJNO-PRAWNEJ REGIONALNEGO OBSERWATORIUM GOSPODARCZEGO ORAZ REGIONALNEJ INSTYTUCJI FINANSOWEJ	
REGIONALNE OBSERWATORIUM GOSPODARCZE	76
Cele Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	76
Zakres działalności Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	76
Etapy rozwoju Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	80
Metody gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji przez ROG	84
Sposób współpracy ROG z wybranymi grupami interesariuszy	87
Struktura organizacyjna ROG	90
Finansowanie działalności Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego	91
REGIONALNA INSTYTUCJA FINANSOWA	95
Założenia instytucjonalne regionalnej instytucji finansowej	95
Cele regionalnej instytucji finansowej	95
Zakres działalności i kompetencji RIF	99
Instytucje obecnie pełniące funkcje docelowej RIF w regionie	102
Kształt Regionalnej Instytucji Finansowej	122
Szacowane nakłady i źródła kapitału RIF	129
Założenia polityki komunikacyjnej z interesariuszami i strategii marketingowej RIF	131
Harmonogram prac – kamienie milowe	136

WYKAZ SKRÓTÓW

Skrót	Wyjaśnienie
B2B	ang. Business to Business
BARR	Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego
BDL	Bank Danych Lokalnych
BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego
BIZ	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
BPO	Outsourcing, ang. Business Process Outsourcing
B+R	Badania i rozwój
FEKP, FE KP 2021-2027	Program Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza na lata 2021-2027
GUS	Główny Urząd Statystyczny
ICT	Teleinformatyka, ang. Information and Communications Technology
IOB	instytucje otoczenia biznesu
IOT	Internet Rzeczy, ang. Internet of Things
IoT NP	IoT North Poland Hub
IS	Inteligentne Specjalizacje
IT	Technologia informacyjna
JST	Jednostki Samorządu Terytorialnego
KPAI	Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji Sp. z o.o.
KPFP	Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy Sp. z o.o.
KPFPK	Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowanych Sp. z o.o.
KPFR	Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju Sp. z o.o.
KP COIiE	Kujawsko-Pomorskie Centrum Obsługi Inwestorów i Eksportu
KPM	Krajowa Polityka Miejska
KSRR	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego
MLG	Multi-level governance, pol. wielopoziomowe zarządzanie
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NCBiR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
NUTS	Klasyfikacja Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych
PAIH	Polska Agencja Inwestycji i Handlu
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PKB	Produkt Krajowy Brutto
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności
PRG	Program rozwoju gospodarczego
PSSE	Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna
RCI	Indeks Regionalnej Konkurencyjności, ang. Regional Competitiveness Index
RIF	Regionalna Instytucja Finansowa
RIS	Regionalne Inteligentne Specjalizacje, ang. Regional Innovation Scoreboard
ROG	Regionalne Obserwatorium Gospodarcze
RPO, RPO WKP	Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020
SSC	ang. Shared Service Centre (Centrum Usług Wspólnych)
TARR	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A
TGI BGK	Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych Banku Gospodarstwa Krajowego
UE	Unia Europejska

Załącznik nr 1
do Programu rozwoju gospodarczego
województwa kujawsko-pomorskiego

Diagnoza sytuacji
społeczno-gospodarczej
województwa kujawsko-pomorskiego

WPROWADZENIE

Charakterystyka opracowania

Niniejszy dokument stanowi załącznik do „Programu rozwoju gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego” i zawiera podsumowanie diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej regionu, ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki inwestycyjnej oraz eksportowej.

Dokument Program rozwoju gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego powstał w ramach Projektu „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem”, finansowanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Strategicznego Gospostrateg „Społeczny i Gospodarczy Rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków”, realizowanego przez konsorcjum w składzie: Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu; Nr umowy GOSPOSTRATEG1/ 385453/ 3/NCBR/2018.

Zadanie pn. „Opracowanie Programu rozwoju gospodarczego województwa, określającego rolę MŚP w jego rozwoju we współdziałaniu i kooperacji z kluczowymi firmami regionu, oraz przeprowadzenie pilotażu opracowanego programu”, zostało zrealizowane przez Firmę PwC Advisory na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

Sporządzenie założeń do Programu rozwoju gospodarczego zostało poprzedzone badaniami diagnostycznymi, koncentrującymi się na trzech zagadnieniach: analizie społeczno-gospodarczej, analizie gospodarki inwestycyjnej oraz analizie gospodarki eksportowej województwa. Do ich przygotowania wykorzystano szereg metod i technik badawczych o charakterze ilościowym oraz jakościowym, w tym metody pozwalające na zaangażowanie interesariuszy, m.in. przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, instytucji otoczenia biznesu, uczelni i jednostek naukowych, przedsiębiorców, specjalistów i ekspertów ds. rozwoju gospodarczego. W poniższej tabeli przedstawiono metody i techniki badawcze wykorzystane w badaniu.

Tabela 1. Metody i techniki badawcze, wykorzystane w badaniu poprzedzającym sporządzenie Programu rozwoju gospodarczego

Badania społeczne o charakterze ilościowym i jakościowym	
Metoda badawcza	Telefoniczne wywiady kwestionariuszowe wspomagane komputerowo (CATI)
Przedmiot	Określenie najczęściej i najrzadziej wykorzystywanych form wsparcia oferowanego przedsiębiorcom, sposób wykorzystania wsparcia do prowadzenia działalności
Próba badawcza	<ul style="list-style-type: none">• 385 przedsiębiorstw<ul style="list-style-type: none">- Zdrowa i bezpieczna żywność 21- Ekoinnowacje 21- Zdrowie i turystyka zdrowotna 69- Zaawansowane materiały i narzędzia 31- Automatyka przemysłowa 69- Transport i mobilność 73- Technologie informacyjno-komunikacyjne 69- Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne 31• Razem 385
Metoda badawcza	Ankieta internetowa (CAWI)
Przedmiot	Określenie potencjału inwestycyjnego gmin położonych w województwie kujawsko-pomorskim
Próba badawcza	Ankieta została skierowana do wszystkich 144 gmin położonych w województwie kujawsko-pomorskim. Formularz został wypełniony przez 68 jednostek

Metoda badawcza	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)
Przedmiot	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza dostępnego systemu wsparcia • Analiza popytu na usługi IOB • Identyfikacja czynników warunkujących poziom innowacyjności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych • Analiza postrzegania potencjału inwestycyjnego regionu, jego przewag konkurencyjnych oraz barier rozwoju • Analiza działalności eksportowej przedsiębiorstw • Prognozowanie zapotrzebowania na kapitał ludzki w gospodarce
Próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Ok. 70 wywiadów indywidualnych pogłębionych z przedstawicielami: <ul style="list-style-type: none"> - Instytucji Zarządzającej RPO WKP - instytucji otoczenia biznesu – spółki z udziałem Samorządu Województwa, agencje rozwoju regionalnego, parki technologiczne, zrzeszenia pracodawców/przedsiębiorców - instytucji rynku pracy - uczelni wyższych - przedsiębiorców - jednostek samorządu terytorialnego
Metoda badawcza	Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)
Przedmiot	Zapis poprawiono
Próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorcy działający w obszarze inteligentnych specjalizacji (7 osób) • Przedstawiciele gmin do 15 tys. mieszkańców (3 osoby) • Przedstawiciele gmin powyżej 15 tys. mieszkańców (12 osób) • Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu oraz przedsiębiorców i ich zrzeszeń (20 osób)
Metoda badawcza	Warsztat kreatywny (Design Thinking)
Przedmiot	Opracowanie scenariuszy rozwoju społeczno-gospodarczego w regionie, prognozowanie zapotrzebowania na kapitał ludzki w gospodarce regionu
Próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Specjaliści w zakresie edukacji, rynku pracy • Przedstawiciele przedsiębiorców
Metoda badawcza	Warsztat strategiczny
Przedmiot	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza popytu na usługi IOB • Identyfikacja usług, dla których prognozuje się wzrost popytu wśród regionalnych MŚP
Próba badawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Przedstawiciele Instytucji Zarządzającej RPO WKP • Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu
Badania eksperckie	
Metoda badawcza	Desk research
Przedmiot	Określenie najczęściej i najrzadziej wykorzystywanych form wsparcia oferowanego przedsiębiorcom, sposób wykorzystania wsparcia do prowadzenia działalności
Źródła danych	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostyczny materiał roboczy: „Wyzwania rozwojowe województwa kujawsko-pomorskiego u progu III dekady XXI wieku. Diagnoza stanu i uwarunkowań rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego” opracowany przez Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku; • Dokumenty o charakterze strategicznym, np. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego 2014-2020; Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, Rozwój

społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony; Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego „Plan modernizacji 2020+”, Toruń 2013;

- **Raporty polskich instytucji**, np. Determinanty konkurencyjności polskiego przemysłu w kontekście wdrażania perspektywy finansowej 2014-2020; Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015-2017; raporty podmiotów zaangażowanych w realizację Projektu REGIOGMINA, m.in. SGH w Warszawie, UMK w Toruniu; raporty obejmujące strategiczne dane statystyczne, m.in. opracowania NBP, GUS; „Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej rolnictwa, obszarów wiejskich i przetwórstwa województwa kujawsko-pomorskiego”, wyd. Kujawsko-Pomorski ODR w Minikowie, Minikowo-Bydgoszcz 2017-2019; „Ośrodki Innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2018”, SOOliP, 2018; Fundacja Startup Poland, „Polskie Startupy. Raport 2019”, Warszawa 2020; Sprawozdania MPiPS, lata 2015-2017;
- **Dane statystyczne**, roczniki, analizy statystyczne opracowane przez: Eurostat, Bank Danych Lokalnych Główny Urząd Statystyczny, US w Bydgoszczy itp.; „Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności 2017”, GUS, Warszawa 2018; „Innowacyjność województwa kujawsko-pomorskiego w 2015 r., US w Bydgoszczy i Wydział Nauk Ekonomicznych UMK w Toruniu; „Rocznik Statystyczny Rolnictwa”, GUS, Warszawa 2018; „Prognoza ludności gmin na lata 2017-2030”, GUS, Warszawa 2017; Zapotrzebowanie rynku pracy na zawody z systemu szkolnictwa zawodowego, Raport Końcowy, GUS, Warszawa 2018; Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa kujawsko-pomorskiego w 2018 r., US w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2019;
- **Opracowania naukowe dotyczące sytuacji społeczno-gospodarczej, inwestycyjnej bądź eksportowej województwa oraz ogólnych zasad prowadzenia polityki rozwoju gospodarczego;**
- **Dokumenty i opracowania udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego**, Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020; „Szkolnictwo zawodowe w województwie kujawsko-pomorskim”, KPBPPiR we Włocławku; Country Raport – dokument roboczy służb komisji Sprawozdanie krajowe – Polska 2019, Załącznik D wytyczne inwestycyjne dla Polski w zakresie finansowania polityki spójności na lata 2021–2027, Bruksela 2019; Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady Europejskiego Banku Centralnego i Eurogrupy pn. „Europejski Semestr 2019: Ocena postępów w zakresie reform strukturalnych, zapobiegania zakłóceniom równowagi makroekonomicznej i ich korygowania oraz wyniki szczegółowych ocen sytuacji na mocy rozporządzenia (UE) nr 1176/2011”.

Metoda badawcza	Analiza benchmarkingowa
Przedmiot	Metoda wspomagająca analizę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa oraz gospodarki inwestycyjnej województwa
Źródła danych	<ul style="list-style-type: none"> • Statystyki publiczne
Metoda badawcza	Analiza zawartości stron internetowych
Przedmiot	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza oferty instytucji otoczenia biznesu • Analiza systemów wsparcia przedsiębiorców na poziomie gmin • Analiza dostępności informacji kierowanych do przedsiębiorców i inwestorów
Źródła danych	<ul style="list-style-type: none"> • Strony internetowe instytucji otoczenia biznesu w regionie • Strony internetowe jednostek samorządu terytorialnego (gminy)
Metoda badawcza	Metoda symulacyjna/prognostyczna
Przedmiot	Metoda wspomagająca analizę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, w tym analizę trendów
Źródła danych	<ul style="list-style-type: none"> • Warsztat kreatywny • Wywiady indywidualne pogłębione

Źródło: opracowanie własne PwC.

Ogólna charakterystyka sytuacji społeczno-gospodarczej województwa i poziomu przedsiębiorczości



Województwo kujawsko-pomorskie



Populacja:
2 072,4 tys.*



Powierzchnia:
17 971,34 km²



Przyrost naturalny na 1000 ludności:
-1,3*



Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw:
4 455,96 PLN**



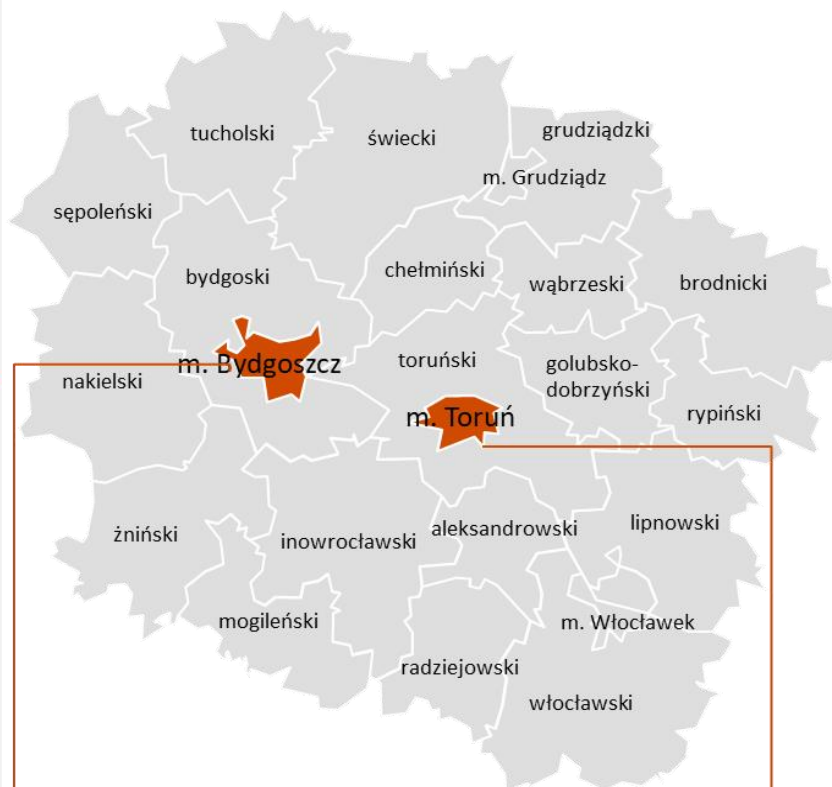
Stopa bezrobocia:
8,6%**



Podmioty gospodarki narodowej:
205 446**



Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą:
151 323**



Źródła:

* Dane publikowane przez Urząd Statystyczny w Bydgoszczy – stan na 31 grudnia 2019 r.

** Dane publikowane przez Urząd Statystyczny w Bydgoszczy – stan na 31 maja 2020 r.

Województwo kujawsko-pomorskie zajmuje obszar 17 971,34 km², co czyni je dziesiątym pod względem powierzchni regionem w Polsce. Jest zamieszkiwane przez ok. 2,07 mln ludności (stan na 31 grudnia 2019 r.). Jako jedno z dwóch województw w Polsce posiada dwie stolice: Bydgoszcz – miasto będące siedzibą urzędu wojewódzkiego oraz Toruń – z siedzibą urzędu marszałkowskiego. W obrębie województwa znajduje się 19 powiatów oraz 4 miasta na prawach powiatu.

Sytuacja makroekonomiczna

Ogólną sytuację społeczno-gospodarczą województwa kujawsko-pomorskiego obrazują kluczowe wskaźniki makroekonomiczne, dotyczące poziomu rozwoju gospodarczego oraz zamożności. Wartości tych wskaźników wraz z komentarzem zostały przedstawione w poniższej tabeli (Tabela 2.).

Tabela 2. Wartości kluczowych wskaźników makroekonomicznych dla województwa kujawsko-pomorskiego

Produkt Krajowy Brutto (PKB)

- W 2017 r. PKB wyniósł **87 222 mln PLN**, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca oznaczało wartość **41,9 tys. PLN**.
- Pomimo że od 2008 r. regionalne PKB stale rośnie, procentowy udział PKB wyprodukowanego w regionie w stosunku do Polski ogółem spada – w 2010 r. wynosiło **4,52%**, natomiast w 2017 r. osiągnęło wartość **4,38%** (plasując kujawsko-pomorskie na ósmym miejscu wśród wszystkich województw).
- Mniej korzystnie na tle kraju przedstawiała się wielkość PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca województwa, która w 2017 r. wyniosła **41,9 tys. PLN** (przy średniej krajowej 51,8 tys. PLN), przekładając się na dziesiątą lokatę wśród szesnastu województw. W zajmującym pierwszą pozycję w tej kategorii regionie (mazowieckim) wskaźnik był prawie dwukrotnie wyższy.
- Powyższe oznacza, że choć zauważalna jest dynamika wzrostu PKB w województwie kujawsko-pomorskim (zarówno bezwzględnej wartości PKB, jak i PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca), to jednak jest ona mniejsza niż średnia dla Polski.

Wartość Dodana Brutto (WDB)

- W 2017 r. WDB dla regionu wyniosła **76 600 mln PLN**, co plasowało województwo na ósmym miejscu wśród wszystkich regionów w Polsce (**4,4%** wartości dla kraju). Kujawsko-pomorskie charakteryzuje się niższą wydajnością pracy niż przeciętnie w kraju, o czym świadczy wypracowane w regionie WDB w przeliczeniu na 1 pracującego, utrzymujące się na poziomie ok. **90% średniej wartości dla Polski**. W 2017 r. wartość wskaźnika wyniosła **106 394 PLN**, co plasowało województwo na jedenastej pozycji w kraju.
- W strukturze WDB według PKD 2007 w 2017 r. największy udział, tj. **36,2%**, miały działalności usługowe należące do sekcji G-L: handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja, rynek finansowy i ubezpieczeniowy oraz rynek nieruchomości. Ogółem sektor usługowy (sekcje G-T) wygenerował **60,1%** kujawsko-pomorskiego WDB (w kraju 63,4% WDB). Wysoki udział w wypracowaniu WDB w województwie osiągały także przemysł i budownictwo (sekcja B-F) z wartością **35,4%** (w kraju 33,5% WDB). Wkład sektora rolnictwa (sekcja A), obejmującego też leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, wynosi **4,5%** (w kraju 3,1%).

Produkcja Sprzedana Przemysłu (PSP)

- Analiza procentowego udziału województw w wartości krajowej produkcji sprzedanej przemysłu (PSP) wskazuje, że w Polsce zachodzą znaczne rozbieżności między regionami najsilniejszymi (mazowieckie – 19,1%, śląskie – 16,7% i wielkopolskie – 12,3%) a naj słabszymi – podlaskie, opolskie, świętokrzyskie (2,0%).
- Wartość wskaźnika dla województwa kujawsko-pomorskiego (**4,2%**) klasyfikuje je na średniej – ósmej pozycji wśród województw. Mimo że w latach 2010-2017 lokata ta pozostawała niezmienna, to było ono jednym z 6 województw, które odnotowały zmniejszenie swego udziału w krajowym PSP (o 0,3 punktu procentowego). Porównanie do wartości dla kraju wskazuje, że w województwie kujawsko-pomorskim przedsiębiorstwa generują niższe obroty, są zatem mniej konkurencyjne w skali Polski.

Nakłady inwestycyjne¹

- W 2017 r. wartość nakładów inwestycyjnych w województwie kujawsko-pomorskim wyniosła **9 865,8 mln PLN** (dziesiąta pozycja w kraju), z czego aż **42,5%** to nakłady poniesione w sekcjach B, C, D, E (górnictwo i wydobywanie, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją), a kolejne **15,4%** w sekcji L (działalność związana z obsługą rynku nieruchomości). Kujawsko-pomorskie jest jednym z dwóch województw, które w stosunku do 2008 r. zanotowały spadek zarówno nakładów inwestycyjnych ogółem (przy wzroście w kraju o 18,7%), jak i w przeliczeniu na mieszkańca (przy wzroście w kraju o 17,8%).

Dane za 2017 r., chyba że podano inaczej.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Poziom przedsiębiorczości

Podobnie jak w przypadku głównych wskaźników makroekonomicznych, również poziom przedsiębiorczości w województwie kujawsko-pomorskim jest niższy niż przeciętnie w Polsce. **Tempo wzrostu liczby podmiotów gospodarczych, wpisanych do rejestru REGON zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i w przeliczeniu na 10 tys. Mieszkańców, jest jednym z najwolniejszych w kraju.** W 2017 r. w regionie zarejestrowanych było prawie 196 tys. podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON (w 2018 r. – 197,7 tys.), co w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców dawało 940 podmiotów i plasowało województwo dopiero na jedenastym miejscu w skali kraju (około 84% średniej krajowej). W latach 2011-2017 w województwie, podobnie jak w pozostałych regionach, obserwowany był wzrost wskaźnika przedsiębiorczości, jednak jego dynamika w kujawsko-pomorskim była znacznie wolniejsza niż średnio w Polsce (przy założeniu, że 2011 r. = 100%, dynamika wzrostu dla 2017 r. wyniosła 107%, przeciętnie w Polsce 112%, a w województwie z najwyższą dynamiką wzrostu, czyli mazowieckim, 118%).

Struktura wielkościowa podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców pozwala w porównywalny sposób ocenić stan rozwoju przedsiębiorczości w poszczególnych regionach. Przeprowadzona analiza wskazuje, że na tle pozostałych województw kujawsko-pomorskie cechowało się niezadowalającym poziomem rozwoju zarówno mikroprzedsiębiorstw, jak i małych przedsiębiorstw. W przypadku obu grup wartość wskaźnika w 2017 r. klasyfikowała województwo na jedenastym miejscu i nie przekraczała średniej krajowej (Tabela 3. .).

Tabela 3. Wskaźniki wzrostu mikro- i małych przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim

Mikroprzedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none">Dla mikroprzedsiębiorczości wskaźnik wyniósł 897,6 podmiotu na 10 tys. mieszkańców, co stanowiło stratę ok. 500 podmiotów do pierwszego w zestawieniu województwa mazowieckiego (1 443,0) i ok. 150 do średniej krajowej.Za niepokojące należy również uznać, że chociaż w okresie 2011-2017 wszystkie regiony zanotowały wzrost wskaźnika w grupie mikroprzedsiębiorstw, to zmiana w kujawsko-pomorskim (wzrost o 7,9%) należała do najniższych w kraju (czternasta pozycja) i była wyraźnie mniejsza niż przeciętnie w Polsce (wzrost o 12,7%).
Małe przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none">W przypadku małych przedsiębiorstw wartość wskaźnika przedsiębiorczości osiągnęła poziom 33,6 podmiotów tej wielkości na 10 tys. osób. Strata do średniej krajowej wyniosła 4,8 podmiotu, natomiast różnica względem wyróżniającego się ponadprzeciętną liczbą podmiotów w tej grupie województwa mazowieckiego wyniosła 15,0 podmiotów (wartość dla mazowieckiego – 48,6).

Dane za 2017 r., chyba że podano inaczej.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie Banku Danych Lokalnych.

¹ Na podstawie projektu diagnozy sporządzonej na potrzeby „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2030+” pt. „Wyzwania rozwojowe województwa kujawsko-pomorskiego u progu III dekady XXI wieku. Diagnoza stanu uwarunkowań rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego” – Wyzwanie 3. Rozwój gospodarczy.

Zdecydowanie korzystniej przedstawia się porównanie stanu rozwoju przedsiębiorstw o wyższej liczbie zatrudnionych – zarówno w grupie przedsiębiorstw średnich, jak i dużych – zajmowały one piątą pozycję pod względem ich liczby na 10 tys. mieszkańców (ok. 8 przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców).

O niedostatecznej aktywności przedsiębiorczej mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego świadczy utrzymująca się od wielu lat na zbliżonym poziomie liczba podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne. W 2017 r. w województwie zarejestrowanych było **141 425 podmiotów osób fizycznych**, liczba ta wzrosła od 2012 r. o zaledwie 60 przedsiębiorstw. Oznacza to, że kujawsko-pomorskie wykazuje w tym względzie znacznie niższą dynamikę zmian niż najszybciej rozwijające się województwa (mazowieckie i pomorskie – wzrost po 107% w stosunku do 2012 r.). Poza bezwzględną liczbą podmiotów należy zwrócić uwagę na kształtowanie się wskaźnika osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym. W 2017 r. jego wartość dla kujawsko-pomorskiego wyniosła **11 podmiotów na 100 osób w wieku produkcyjnym**, co dawało dwunastą pozycję w kraju. W okresie 2011-2017 we wszystkich województwach odnotowano wzrost omawianego wskaźnika, jednak kujawsko-pomorskie, podobnie jak opolskie i zachodniopomorskie, charakteryzowało się najniższą dynamiką zmian (106% w stosunku do 2011 r.).

Ogólna produktywność firm z sektora MŚP oraz ich udział w generowaniu PKB województwa stały się przedmiotem badań realizowanych przy zastosowaniu nowatorskiej, autorskiej metodologii przez A. Kosztowniak². Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w latach 2014-2019 udział sektora MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego, w ogólnym PKB w ujęciu procentowym, zmniejszył się następująco:

- mikroprzedsiębiorstwa – z 1,39% do 1,38% (-0,01 p.p.);
- małe przedsiębiorstwa – z 0,41% do 0,38% (-0,03 p.p.);
- średnie przedsiębiorstwa – z 0,46% do 0,40% (-0,06 p.p.);
- sektor MŚP ogółem – z 2,26% do 2,16% (-0,10 p.p.).

Uwzględniając, iż udział wszystkich podmiotów województwa kujawsko-pomorskiego wynosił około 4,42% w tworzeniu PKB Polski, wkład całego sektora MŚP wynosił średnio 2,19% w latach 2014-2019. Pozostały udział w PKB był tworzony przez duże przedsiębiorstwa, inne podmioty oraz podatki i cła.

Pomimo malejącego względnego udziału w generowaniu PKB, w ujęciu wartościowym (biorąc pod uwagę wartości bezwzględne), w latach 2014-2019 zauważalny jest wzrost efektywności sektora MŚP w każdej z klas wielkości. Wzrosty prezentują się następująco:

- mikroprzedsiębiorstwa – z 23 957 mln PLN do 31 397 mln PLN (wzrost o 7 440 mln PLN);
- małe przedsiębiorstwa – z 7 028 mln PLN do 8 647 mln PLN (wzrost o 1 618 mln PLN);
- średnie przedsiębiorstwa – z 7 933 mln PLN do 9 171 mln PLN (wzrost o 1 239 mln PLN);
- sektor MŚP ogółem – z 38 918 mln PLN do 49 215 mln PLN (wzrost o 10 297 mln PLN).

Powyższe rozważania A. Kosztowniak prowadzą do następującej głównej konkluzji: **w latach 2014-2019 nastąpił wzrost efektywności firm z sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim, jednakże biorąc pod uwagę malejący udział tych firm w generowaniu PKB dla Polski należy stwierdzić, że głównego źródła wzrostu efektywności należy doszukiwać się poza sektorem MŚP (czyli np. w grupie dużych przedsiębiorstw).**

Porównanie struktury branżowej podmiotów gospodarczych w województwie kujawsko-pomorskim wskazuje, iż nie wyróżnia się ona szczególnie na tle kraju. Podobnie jak w całej Polsce – największą grupę w przeliczeniu na 1 000 mieszkańców stanowiły podmioty działające w sekcjach: G (handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle), F (budownictwo), C (przetwórstwo przemysłowe) oraz M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna). Jednocześnie zauważalne jest, że niemal we wszystkich sekcjach województwo kujawsko-pomorskie charakteryzowało się mniejszą liczbą podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1 000 mieszkańców aniżeli przeciętnie w Polsce. Wymienione powyżej cztery najliczniej reprezentowane sekcje (skupiają one w województwie połowę wszystkich

² A. Kosztowniak, *Wkład sektora MŚP województwa kujawsko-pomorskiego w PKB w Polsce w latach 2014-2019 oraz prognozy na lata 2020-2031* [online:] Witryna Regiogmina Kujawsko-Pomorskie, http://regiogmina.kujawsko-pomorskie.pl/wp-content/uploads/2020/08/KosztowniakA_T1.Wk%C5%82ad-sektora-M%C5%9AP-woj.K-P-w-PKB_05.07.2020.pdf

podmiotów) pod względem wielkości wskaźników sklasyfikowane zostały na 11.-12. pozycjach wśród pozostałych województw, co potwierdza, iż przedsiębiorczość w województwie rozwinięta jest w słabszym stopniu.

Zróżnicowania wewnątrzregionalne

Główna rola w rozwoju przedsiębiorczości przypada dużym ośrodkom miejskim. Pod względem przedsiębiorczości zarówno sytuacja w ośrodkach wojewódzkich (Bydgoszcz i Toruń), jak i w pozostałych miastach na prawach powiatu (Włocławek i Grudziądz) jest mniej korzystna niż w innych regionach kraju. Porównanie pozycji województwa w zakresie ogólnego wskaźnika przedsiębiorczości w miastach (czternasta pozycja) i na obszarach wiejskich (dziewiąta pozycja) potwierdza diagnozę dotyczącą niskiego poziomu rozwoju przedsiębiorczości w miastach, a zwłaszcza największych, których wyniki w decydującym stopniu wpływają na ogólny wynik województwa. **Bydgoszcz i Toruń notują niemal najniższe wartości ogólnego wskaźnika przedsiębiorczości spośród miast wojewódzkich, a dysproporcja w stosunku do większości z nich wynosi nawet kilkaset podmiotów na 10 tys. mieszkańców.** Pod względem wartości wskaźnika liczby podmiotów osób fizycznych na 100 osób w wieku produkcyjnym Toruń (14,1) i Bydgoszcz (13,6) zajmują odpowiednio szesnaste i osiemnaste miejsce w kraju. Niekorzystną sytuację stolic województwa kujawsko-pomorskiego na tle innych miast wojewódzkich w kraju potwierdza analiza dynamiki zmian liczby podmiotów osób fizycznych na 100 osób w wieku produkcyjnym w latach 2011-2017. Choć wartość wskaźnika wzrastała we wszystkich miastach wojewódzkich – także w Bydgoszczy i Toruniu – to jednak wzrost ten był w województwie kujawsko-pomorskim znacznie wolniejszy. Niepokoić może fakt, iż w Bydgoszczy wzrost wskaźnika następował najwolniej wśród wszystkich miast wojewódzkich, odpowiadając dynamice o wartości 101%, co w zestawieniu z aktualną wartością wskaźnika nie zapowiada poprawy sytuacji w tym obszarze. **W przypadku pozostałych miast na prawach powiatu – Włocławka i Grudziądz – liczba podmiotów osób fizycznych na 100 osób w wieku produkcyjnym była niższa niż przeciętnie w kraju (12,9), co sytuowało je odpowiednio na 27. i 40. pozycji wśród 48 miast tej kategorii w Polsce,** niebędących jednocześnie stolicami województwa.

Poza głównymi ośrodkami miejskimi i pozostałymi miastami największa liczba podmiotów charakteryzuje dynamicznie rozwijające się gminy, położone w strefach podmiejskich dużych ośrodków. Także zmiany liczby podmiotów są w dużej mierze pochodną zmian liczby ludności. W 2017 roku 1/3 podmiotów gospodarczych działających w województwie funkcjonowała w Bydgoszczy (prawie 43 tys.) lub Toruniu (26,2 tys.). Poza tym najwięcej podmiotów zarejestrowanych było w większych miastach województwa (Włocławek, Grudziądz i Inowrocław), w gminach znajdujących się w strefach podmiejskich Bydgoszczy i Torunia (Białe Błota, Osielsko, Lubicz, Obrowo), w dużych gminach miejsko-wiejskich (Świecie, Nakło nad Notecią, Żnin, Mogilno, Szubin, Koronowo, Tuchola, Solec Kujawski) oraz w pozostałych największych gminach miejskich (Brodnica, Rypin, Chełmno). Natomiast najmniejsze wartości liczby podmiotów osiągała głównie w małych gminach wiejskich, najczęściej położonych we wschodniej części województwa.

W analizowanym okresie (2010-2017) niezmiennie najwyższe wartości wskaźnika przedsiębiorczości (liczba podmiotów na 10 tys. mieszkańców) notowały podmiejskie gminy Bydgoszczy: Osielsko (w 2017 r. 1 801) oraz Białe Błota (1 553), a ponadto gminy Ciechocinek (1 501), Toruń (1 295), gmina miejska Radziejów (1 284), Bydgoszcz (1 220) i Wielka Nieszawka (1 160). Gminy te osiągnęły wartość wskaźnika przekraczającą średnią wartość dla kraju (1 124), natomiast wartość przekraczającą średnią wartość dla województwa (940) osiągnęły łącznie 22 gminy. Najmniej korzystna sytuacja występowała w gminach wiejskich, położonych we wschodniej oraz północno-wschodniej części województwa, gdzie najniższe wskaźniki przedsiębiorczości były ok. czterokrotnie niższe niż w najwyższej notowanych gminach podmiejskich Bydgoszczy (Świecie nad Osą – 393, Boniewo – 433).

W analizowanym okresie (2010-2017) nieznacznie pogłębiło się zróżnicowanie wewnątrzwojewódzkie, co było związane z sukcesywnym wzrostem wskaźnika w gminie Osielsko, przy jednoczesnej stagnacji wartości w gminach najslabszych (Świecie nad Osą, Boniewo, Chrostkowo). Spośród 144 gmin zdecydowana większość (128) odnotowała wzrost wskaźnika przedsiębiorczości na 10 tys. mieszkańców. Największa dynamika zmian nastąpiła w gminach wiejskich, z których duża część charakteryzowała się jednymi z najniższych wartości

wskaźnika na początku badanego okresu³. W analizowanym okresie spadek liczby podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców wystąpił w 13 gminach i osiągał niewielkie wartości (1-6%).

Struktura gospodarcza

Na terenie województwa kujawsko pomorskiego w 2018 roku zarejestrowanych było prawie 196 tys. podmiotów gospodarczych z czego w grudniu 2018 r. 93 116 było płatnikami składek ZUS, w tym 47 759 samozatrudnionych, 35 705 płacących składki za 1-9 ubezpieczonych, 7 572 płacących składki za 10-49 ubezpieczonych, 1 778 płacących składki za 50-249 ubezpieczonych i 302 płacących składki za 250 i więcej ubezpieczonych. Przedsiębiorstwa należące do kategorii firm średnich i dużych stanowią 2,23% płatników składek. Ich rozmieszczenie na terenie województwa jest nierównomierne. Największe skupienie występuje w stolicach regionu, 442 przedsiębiorstwa w Bydgoszczy i 291 w Toruniu. Pozytywnie wyróżnia się Włocławek, Grudziądz, Świecie, Tuchola i Inowrocław. 5 gmin nie ma na swoim terenie żadnego z tej grupy przedsiębiorstw a w przypadku 32 gmin na ich terenie działają 1 lub 2 przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników najliczniej występują w Bydgoszczy, 91 podmiotów i w Toruniu, 53 podmioty. Rozkład dużych przedsiębiorstw pokrywa się z umiejscowieniem firm zatrudniających powyżej 50 pracowników, z jednym wyjątkiem w Brodnicy, gdzie na 46 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników aż 12 należy do sektora dużych firm⁴.

Przyglądając się konkurencyjności przedsiębiorstw przeanalizowano obecność przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego w trzech najbardziej popularnych w Polsce rankingach za lata 2015-2019. Pierwszy z nich stanowi Lista 500 największych polskich firm, która corocznie jest publikowana przez Rzeczpospolitą, kolejne zestawienie Diamentów Forbesa i lista Gazele Biznesu publikowana przez Puls Biznesu.⁵ W rankingach znajdują się firmy spełniające szereg kryteriów definiujących dobrze prosperujące przedsiębiorstwa, takich jak min. przychody, wypracowane zyski, poziom eksportu, poziom inwestycji.

Według najbardziej prestiżowego rankingu Rzeczypospolitej w województwie kujawsko-pomorskim działają 22 przedsiębiorstwa, które w latach 2015-2018 znalazły się w gronie 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Stanowią one 4,4% ogółu przedsiębiorstw ujętych w zestawieniu Rzeczypospolitej. Warto zwrócić uwagę, że większość z posiada stabilną pozycję, bądź jej miejsce w rankingu rośnie, min. PSH Lewiatan GK, Oponeo.pl SA. Część notuje spadek, lub nie pojawiło się w najnowszym rankingu, min. Pojazdy Szynowe Pesa SA.

Badając przynależność tych przedsiębiorstw do inteligentnych specjalizacji największa grupa firm spośród badanych należy do specjalizacji: „zaawansowane materiały i narzędzia”, co znajduje odzwierciedlenie w specyfice branżowej regionu. Kujawsko-pomorskie jest silnym ośrodkiem przetwórstwa tworzyw sztucznych i produkcji narzędzi. Potwierdzeniem faktu jest prężnie działająca branża narzędziowa oraz przetwórców i producentów tworzyw sztucznych, której silną pozycję dodatkowo legitymuje skupiający przedsiębiorców z tej branży Bydgoski Klaster Przemysłowy. Jest to jedyny klaster w regionie kujawsko-pomorskim, który posiada status krajowego klastra kluczowego oraz srebrną oznakę doskonałości zarządzania⁶.

³ Wysokość wskaźnika przedsiębiorczości jest ściśle związana z liczbą ludności. W efekcie wzrost wartości wskaźnika przedsiębiorczości w niektórych gminach może być efektem zmniejszenia się w nich liczby ludności, a nie wzrostu liczby podmiotów gospodarczych.

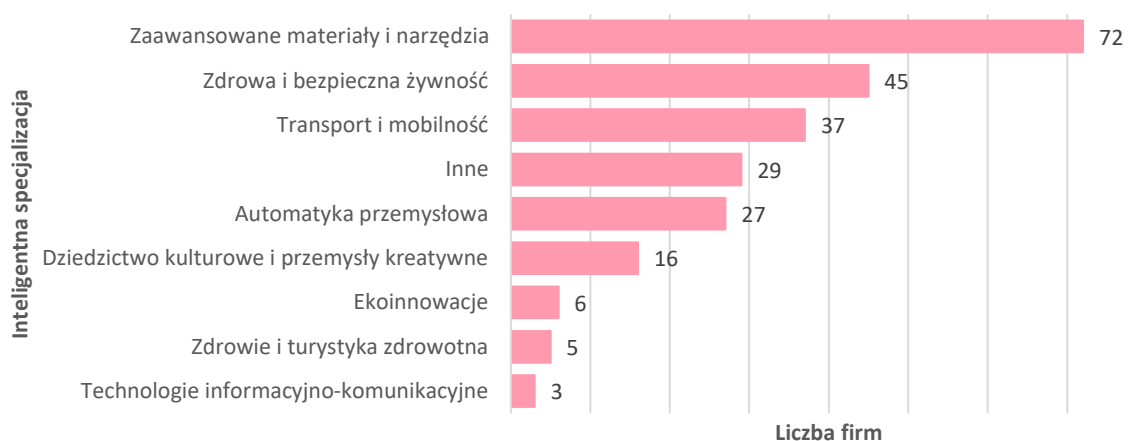
⁴ Badanie własne Szkoły Głównej Handlowej na podstawie danych pozyskanych z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

⁵ Analizie poddano 240 podmiotów prowadzących działalność na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, dobranych ze względu na spełnianie jednego z dwóch kryteriów: (1) znalezienie się w latach 2017-2019 na Liście 500 największych polskich firm, która corocznie jest publikowana przez Rzeczpospolitą lub (2) znalezienie się w latach 2015-2019 w zestawieniu Diamentów Forbesa i na liście Gazet Biznesu. Podmiot uwzględniony w próbie musiał znaleźć przynajmniej raz w dowolnym z tych rankingów.

Należy podkreślić, że mankamentem przywoływanych danych jest to, że przedsiębiorcy samodzielnie zgłaszają swój udział w konkursie – obniża to obiektywność danych.

⁶ Silver Cluster Management Excellence Label.

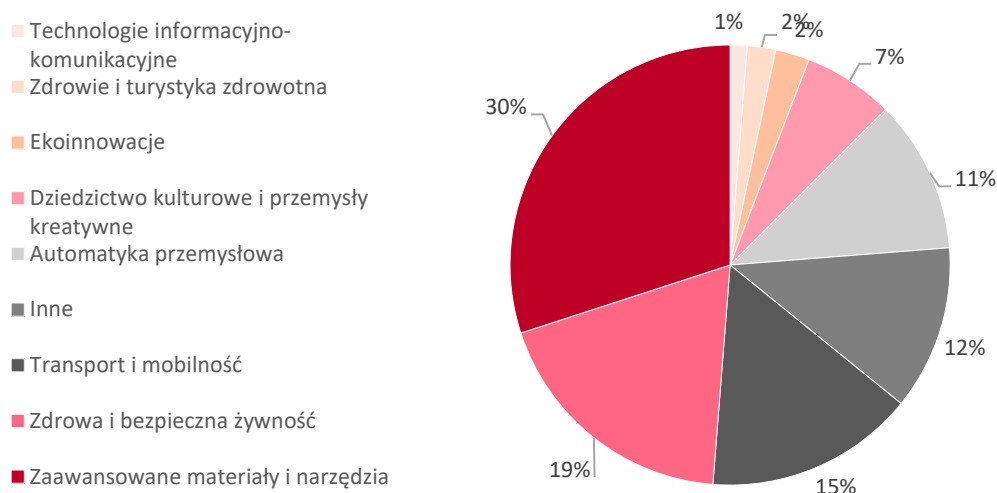
Rysunek 1. Liczba największych firm w podziale na inteligentne specjalizacje*



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie materiałów prasowych Rzeczypospolitej, Pulsu Biznesu i Forbesa z lat 2015-2019

Rozkład procentowy może wskazywać, że najmniejszy potencjał do zwiększania na rynku wolumenu przedsiębiorstw mających perspektywę rozwinięcia się do poziomu zauważalnego w rankingach krajowych wykazują specjalizacje „technologie informacyjno-komunikacyjne”, „zdrowie i turystyka zdrowotna” i „ekoinnowacje”.

Rysunek 2. Przedsiębiorstwa w podziale na inteligentne specjalizacje (w%)*



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie materiałów prasowych Rzeczypospolitej, Pulsu Biznesu i Forbesa z lat 2015-2019

Biorąc pod uwagę średni przychód podmiotów w okresie, w którym był notowany na listach rankingowych dominującą grupę stanowią przedsiębiorcy generujący przychody z najniższego przedziału, tj. od 5-50 mln zł. Kolejno, mamy grupę generującą przychody na poziomie 50-250 mln. Łącznie 12 przedsiębiorców (5%) uzyskało przychody od 1 do 5 mld zł, dopiero po nich znajdują się dwie grupy legitymizujące się przychodami na poziomie odpowiednio 250-500 mln (5 przedsiębiorców) oraz 500 mln – 1 mld (również 5 przedsiębiorców). Najmniejszą grupę zgodnie z oczekiwaniami stanowią dwa podmioty, które w badanym okresie uzyskały średni przychód na poziomie przekraczającym 5 mld PLN. Średnie przychody jednej zamknęły się w przedziale 5-10 mld, a jedna przekroczyła 10 mld PLN.

Specyfika województwa kujawsko-pomorskiego

Analizując specyfikę gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego, należy wskazać dwa sektory, które mogą być postrzegane jako wyróżniające region na tle pozostałych regionów. Należą do nich turystyka zdrowotna oraz rolnictwo.

Turystyka uzdrowiskowa

Lecznictwo uzdrowiskowe na terenie województwa kujawsko-pomorskiego wykazuje nadal wyjątkowo wysoki potencjał na tle kraju, mając przy tym stosunkowo wysoki wkład do ogólnego potencjału krajowego (m.in. w 2017 r. druga – po województwie zachodniopomorskim – pozycja w Polsce pod względem obsłużonych kuracjuszy; udział województwa w obsłudze ruchu krajowego na poziomie 19,7%; obsługa prawie 22% spośród wszystkich kuracjuszy w kraju, leczonych pełnopłatnie). Z 4,3 mln turystów odwiedzających województwo w 2017 r. 10,5% stanowiły osoby korzystające z bazy obsługującej ruch uzdrowiskowy, a zakłady uzdrowiskowe, funkcjonujące na terenie trzech miejscowości posiadających status uzdrowiska (Ciechocinek, Inowrocław i Wieniec-Zdrój), oferowały ponad jedną czwartą miejsc noclegowych w województwie.

Rolnictwo

Potwierdzeniem wyróżniającej się pozycji tego sektora w gospodarce województwa kujawsko-pomorskiego w stosunku do innych regionów jest:

- wyższy niż średni dla Polski udział zatrudnienia w podmiotach związanych z rolnictwem, leśnictwem, łowiectwem i rybactwem, w gospodarce regionu wynoszący 6,4% (w kraju 4,7%);
- wysoka, szósta pozycja regionu w kraju ze względu na zatrudnienie w firmach przetwórstwa rolno-spożywczego⁷;
- wysoka, trzecia pozycja w kraju (zaraz za województwami wielkopolskim i mazowieckim) pod względem udziału regionu w skupie produktów rolnych (9%)⁸.

Tak wysoki poziom rolnictwa jest następstwem dogodnych uwarunkowań przyrodniczych, tradycji rolniczych, współdziałania otoczenia instytucjonalnego i naukowego oraz ukierunkowanego szkolnictwa zawodowego.

Obecnie⁹ liczba indywidualnych gospodarstw rolnych, na których opiera się większość produkcji rolniczej w województwie kujawsko-pomorskim, wynosi ponad 63 tys., co stanowi 4,5% ogólnej liczby gospodarstw w Polsce. Gospodarstwa indywidualne stanowią 91,6% wszystkich gospodarstw w regionie.

Stosunkowo korzystna jest też struktura wielkości ekonomicznej gospodarstw regionu¹⁰. Poza trzema najniższymi klasami wielkości ekonomicznej (0-2; 2-4; 4-8 tys. EUR) we wszystkich wyższych klasach gospodarstwa w województwie są reprezentowane liczniej, to znaczy ich procentowy udział jest wyższy niż średnio w Polsce, w niektórych klasach nawet dwukrotnie (25-50; 50-100; 100-500). Natomiast spośród trzech klas ekonomicznych (8-15; 15-25; 25-50) udział gospodarstw indywidualnych jest największy w kraju i stanowi blisko połowę (45,13%) wszystkich gospodarstw w kujawsko-pomorskim. Według liczby gospodarstw należących do najwyższej klasy wielkości ekonomicznej >1 000 tys. EUR kujawsko-pomorskie zajmuje czwartą pozycję w kraju – za województwem mazowieckim, wielkopolskim i warmińsko-mazurskim.

Województwo kujawsko-pomorskie jest jednym z głównych regionów produkcyjnych, stanowiących zaplecze żywnościowe kraju. Zajmuje piąte miejsce pod względem wartości globalnej produkcji rolniczej (czwarte miejsce w kategorii roślinnej, piąte w zwierzęcej). Cechą charakterystyczną produkcji rolniczej województwa kujawsko-pomorskiego jest równowaga pomiędzy wielkością produkcji roślinnej i zwierzęcej, dzięki czemu województwo jest mniej podatne na wahania koniunkturalne w poszczególnych rodzajach produkcji.

Wartość towarowej produkcji rolniczej¹¹ w województwie kujawsko-pomorskim w przypadku produkcji roślinnej wynosi 2 526,86 mln PLN, w przypadku produkcji zwierzęcej 3 254,05 mln PLN.

Na poprawę sytuacji ekonomicznej rolnictwa pozytywnie wpływa wykorzystywanie surowców rolnych i przeznaczanie ich na cele energetyczne (produkcja biomasy). W województwie udział mocy ze źródeł

⁷ Wg GUS zatrudniających powyżej 9 osób.

⁸ Dane wg „Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej rolnictwa, obszarów wiejskich i przetwórstwa województwa kujawsko-pomorskiego”, Minikowo-Bydgoszcz 2017-2019.

⁹ Charakterystyka gospodarstw rolnych, GUS 2016, stan na 31.12.2016 r.

¹⁰ Wielkość ekonomiczna gospodarstwa rolnego – suma standardowych produkcji (wartość produkcji odpowiadająca przeciętnej sytuacji w danym regionie dla każdej działalności rolniczej) wszystkich działalności prowadzonych w tym gospodarstwie.

¹¹ Dane na 2015 r., opracowane na podstawie Rocznika Statystycznego Rolnictwa, GUS, Warszawa 2018.

odnawialnych systematycznie rośnie. Techniczny potencjał¹² dostępności zasobów biomasy będącej odpadem z rolnictwa, leśnictwa i produkcji żywności¹³ województwa kujawsko-pomorskiego wynosi 1 552,67 kt, co odpowiada 5,3% potencjału krajowego. Biogaz rolniczy wykorzystywany jest w niewielkim stopniu, zważywszy na możliwości i potencjał produkcji rolnej regionu – jedynie 1,5% mocy zainstalowanej w OZE to instalacje wykorzystujące biogaz.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące ogólnej charakterystyki sytuacji społeczno-gospodarczej województwa i poziomu przedsiębiorczości

- W województwie kujawsko-pomorskim następuje wzrost wartości PKB (zarówno w wartościach bezwzględnych, jak i w przeliczeniu na 1 mieszkańca), jednak jest on mniej dynamiczny niż średnia dla Polski.
- Wartość Dodana Brutto (WDB) dla regionu stanowi 4,4% WDB dla Polski. W przeliczeniu na 1 mieszkańca to ok. 90% średniej wartości dla kraju, co plasuje województwo na jedenastej pozycji wśród wszystkich regionów.
- Wartość wskaźnika Produkcji Sprzedanej Przemysłu (PSP) dla województwa kujawsko-pomorskiego (4,2%) klasyfikuje je na ósmej pozycji wśród województw. Mimo że w latach 2010-2017 lokata województwa pozostawała niezmienna, to było ono jednym z 6 województw, które odnotowały zmniejszenie swego udziału w krajowej PSP (o 0,3 punktu procentowego).
- W 2017 r. wartość nakładów inwestycyjnych w województwie kujawsko-pomorskim wyniosła 9 865,8 mln PLN (dziesiąta pozycja w kraju), z czego aż 42,5% to nakłady poniesione w sekcjach B, C, D, E (górnictwo i wydobywanie, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją).
- Tempo wzrostu liczby podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców jest jednym z najwolniejszych w kraju. W 2017 r. w regionie zarejestrowanych było prawie 196 tys. podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON (w 2018 – 197,7 tys.), co w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców dawało 940 podmiotów i plasowało województwo dopiero na jedenastym miejscu w kraju (około 84% średniej krajowej).
- Na tle pozostałych województw kujawsko-pomorskie cechowało się niezadowalającym poziomem rozwoju zarówno mikroprzedsiębiorstw, jak i małych przedsiębiorstw. W przypadku obu grup wartość wskaźnika w 2017 r. nie przekraczała średniej krajowej i klasyfikowała województwo na jedenastym miejscu w Polsce.
- Udział firm z sektora MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego w ogólnym PKB dla Polski w latach 2014-2019 sukcesywnie malało w każdej z klas wielkości.
- W 2017 r. w województwie zarejestrowanych było 141 425 podmiotów osób fizycznych, liczba ta wzrosła od 2012 r. o zaledwie 60 przedsiębiorstw. Oznacza to, że kujawsko-pomorskie wykazuje w tym względzie znacznie niższą dynamikę zmian niż najszybciej rozwijające się województwa (mazowieckie i pomorskie – wzrost po 107% w stosunku do 2012 r.).
- Bydgoszcz i Toruń notują niemal najniższe wartości ogólnego wskaźnika przedsiębiorczości spośród miast wojewódzkich, a dysproporcja w stosunku do większości z nich wynosi nawet kilkaset podmiotów na 10 tys. mieszkańców. Pod względem wartości wskaźnika liczby podmiotów osób fizycznych na 100 osób w wieku produkcyjnym Toruń (14,1) i Bydgoszcz (13,6) zajmują odpowiednio szesnaste i osiemnaste miejsce w kraju.
- Analizując specyfikę gospodarki regionalnej województwa kujawsko-pomorskiego, należy wskazać dwa sektory gospodarki, które odróżniają region na tle pozostałych województw. Są to turystyka zdrowotna oraz rolnictwo.

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- **SSG1:** Należy utrzymać dotychczasowe formy wsparcia rozpoczynania działalności gospodarczej, jednocześnie podnosząc limity wysokości wsparcia do poziomu, który pozwoli na uruchomienie działalności, w tym produkcyjnej, oraz dopuszczać możliwość montażu dotacji z instrumentami finansowymi.

¹² Potencjał techniczny biomasy – jest to potencjał biologiczny biomasy, pomniejszony o aktualne wykorzystanie na cele inne niż energetyczne, który może być pozyskany w ramach określonych technologii, z uwzględnieniem sprawności energetycznej urządzeń przetwarzających biomasę na energię użytkową.

¹³ Na podstawie map potencjału odpadów biomasowych dla Europy (2013): bioboost.iung.pl (dostęp: 31.03.2020). Ze względu na zakres analizowanego zagadnienia nie ujęto możliwości pozyskania biomasy z odpadów komunalnych.

- **SSG2:** Istotne jest wsparcie sektora MŚP w dalszych inwestycjach prowadzących do wzrostu przedsiębiorstw (zarówno pod względem zatrudnienia, jak i wartości produkcji czy usług).
- **SSG3:** Należy zachęcać duże przedsiębiorstwa do podejmowania współpracy z podmiotami z sektora MŚP poprzez programy akceleracji start-upów, dotowane przez stronę publiczną.
- **SSG4:** Należy wspierać firmy z sektora MŚP w udroźnieniu współpracy z dużymi podmiotami funkcjonującymi w regionie.
- **SSG5:** Istnieje potrzeba podjęcia działań mających na celu kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych wśród uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych w regionie.
- **SSG6:** Należy wspierać firmy z sektora MŚP w ich dążeniach do wzrostu efektywności, co przyczyni się do zwiększenia ich udziału w ogólnym PKB dla regionu.

Społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego

Do najważniejszych uwarunkowań regionalnego rozwoju gospodarczego o charakterze społecznym zaliczyć należy sytuację demograficzną, wykształcenie mieszkańców regionu (stanowiące podstawę kapitału ludzkiego), a także sytuację na regionalnym rynku pracy.

Sytuacja demograficzna

Wśród obecnie występujących w Polsce i województwie kujawsko-pomorskim tendencji zmian liczby ludności największe znaczenie ma spadek ogólnej liczby ludności, który w największej skali dotyka miasta oraz postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Procesy te są nierozdzielnie ze sobą związane i są głównie wynikiem niewystarczającej liczby urodzeń dla zapewnienia zastępowalności pokoleń, wydłużania się przeciętnego dalszego trwania życia oraz wzmożonych procesów migracyjnych (z miast na obszary wiejskie, a w skali całego województwa ujemnego salda migracji w ruchu międzywojewódzkim). Procesy te mają bardzo duży wpływ na kształtowanie się rynku pracy i znajdujące się na nim zasoby siły roboczej.

Kujawsko-pomorskie należy do województw, w których w ciągu ostatnich lat nastąpił spadek liczby ludności. W 2017 r. województwo zamieszkiwały 2 082 944 osoby, a w ciągu zaledwie 7 lat (2010-2017) w regionie nastąpił spadek o 15,8 tys. mieszkańców (-0,8%). Niepokojący jest fakt, że według prognozy GUS ma się on jeszcze bardziej pogłębić, co niesie ze sobą ryzyko wystąpienia procesów depopulacyjnych. W okresie 2010-2017 ubyło mieszkańców w 60% gmin położonych na terenie województwa, a ubytki te wystąpiły zwłaszcza w największych miastach. Najsilniejsze negatywne zmiany zachodziły w gminach położonych w południowej i wschodniej części województwa, a także w kilku gminach przygranicznych. Najwięcej mieszkańców zyskały natomiast przede wszystkim gminy położone w strefie silnych związków z Bydgoszczą i Toruniem. Przyrost liczby mieszkańców odnotowały także pojedyncze gminy wiejskie, położone w zasięgu oddziaływania pozostałych największych miast regionu, takich jak Brodnica, Chełmno, Grudziądz, Włocławek i Inowrocław.

Jednym z głównych czynników wpływających na utrzymujący się spadek liczby ludności w województwie są ruchy migracyjne. **W latach 2010-2017 w wyniku migracji co roku ubywało średnio niecałe 1,6 tys. osób, a łącznie w tym okresie region utracił 12,6 tys. mieszkańców** (co można porównać z liczbą mieszkańców miasta Golub-Dobrzyń). Uśrednione wartości dla lat 2010-2017 wskazują, że przeciętnie w roku województwo traciło 7,6 osób na każde 10 tys. mieszkańców, co lokowało je na dziesiątej pozycji w kraju. Mieszkańcy regionu migrują w większości do sąsiednich, bardziej dynamicznie rozwijających się województw: pomorskiego, wielkopolskiego i mazowieckiego. Bilans migracji jest ujemny, co oznacza, że osób wyjeżdżających do tych regionów jest więcej niż stamtąd napływających. Analiza wieku migrantów wskazuje, że najliczniejszą grupę zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców stanowiły osoby młode, w wieku 25-34 lata. W latach 2010-2017 kujawsko-pomorskie utraciło ponad 7,5 tys. osób z tej grupy wiekowej (średnio 943 osoby rocznie). Stosunkowo wysokie ubytki migracyjne, choć o wyraźnie mniejszym nasileniu, dotyczyły również grupy wiekowej 35-44 i 20-24 lata. Emigracja osób z powyższych dwóch grup powiązana jest często z migracją dzieci i oznacza wyprowadzanie się z terenu województwa całych rodzin – w analizowanym okresie ubyło tam 1,5 tys. dzieci w wieku do 12. roku życia (średnio roczny ubytek 190 dzieci).

Głównym przejawem postępującego procesu starzenia się społeczeństwa jest wzrost bezwzględnej liczby ludności w wieku poprodukcyjnym. W okresie 2010-2018 liczba ludności w tym przedziale wiekowym w województwie kujawsko-pomorskim wzrosła z 335,0 tys. do 436,5 tys. osób (wzrost o 30%). Jednocześnie prognoza demograficzna na lata 2017-2030¹⁴ zakłada wzrost liczby ludności w tym wieku do 2030 r. do 520,3 tys. osób (wzrost o 26% w stosunku do roku bazowego).

Proces starzenia się społeczeństwa należy rozumieć nie tylko jako wzrost bezwzględnej liczby ludności w wieku poprodukcyjnym, ale także jako wzrost udziału tej grupy w całkowitej liczbie ludności. Udział ludności w wieku poprodukcyjnym w ludności ogółem w 2018 r. w województwie kujawsko-pomorskim wynosił 21,0% i od 2010 r. jego wartość znacznie wzrosła (wskaźnik wynosił wówczas 16,0%). W regionie proces starzenia się społeczeństwa wyrażony tym wskaźnikiem zachodzi wciąż z nieco mniejszą intensywnością niż przeciętnie w kraju – w 2018 r. wskaźnik dla Polski wynosił 21,4%, a województwo pod względem wartości wskaźnika plasowało się na dziewiątej pozycji w kraju. Zauważa się, że z roku na rok sytuacja województwa w odniesieniu do wartości dla kraju i pozostałych regionów pogarsza się, a zgodnie z najnowszą prognozą GUS wskaźnik udziału osób w wieku poprodukcyjnym w ludności ogółem do 2030 r. ma wzrosnąć do wartości 25,8%.

Należy zaznaczyć, że w obrębie województwa proces starzenia się społeczeństwa zachodzi z większą intensywnością w miastach niż na obszarach wiejskich. Rozkład przestrzenny wskaźnika udziału ludności w wieku poprodukcyjnym w ludności ogółem w województwie kujawsko-pomorskim wskazuje, że proces starzenia się społeczeństwa poza miastami jest najbardziej zaawansowany w południowej części województwa – przewiduje się, że w 2030 r. tendencja utrzyma się na tych obszarach.

Wykształcenie

Województwo kujawsko-pomorskie charakteryzuje się niekorzystną strukturą wykształcenia ludności. **W 2017 r. wyróżniało się na tle pozostałych regionów stosunkowo wysokim odsetkiem ludności¹⁵ z wykształceniem zasadniczym zawodowym (trzecia pozycja w kraju) oraz wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym lub niższym (czwarta pozycja w kraju).** Jednocześnie – pomimo stałego wzrostu zarówno liczby, jak i udziału osób z wykształceniem wyższym – w 2017 r. kujawsko-pomorskie zajmowało pod tym względem dopiero czternastą pozycję w kraju.

Widoczne są znaczne dysproporcje w poziomie wykształcenia między ludnością miejską a wiejską (w małym stopniu dotyczy to rolników, których wykształcenie jest wyższe niż przeciętnie w kraju dla tej grupy zawodowej). W 2017 r. ponad 26% ludności wiejskiej posiadało wykształcenie gimnazjalne, podstawowe lub niższe (siódma pozycja w kraju), kolejne 33% – zasadnicze zawodowe (trzecia pozycja w kraju). Niskie kwalifikacje znacząco ograniczają szansę znalezienia pracy poza rolnictwem i stanowią barierę dla mobilności zawodowej. Ponadto osoby z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym lub niższym oraz osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym przeważają w grupie biernych zawodowo (podobnie jak wśród zarejestrowanych bezrobotnych) w województwie.

Województwo kujawsko-pomorskie nie wyróżnia się na tle kraju potencjałem akademickim. Na jego terenie działa 17 instytucji szkolnictwa wyższego¹⁶, a dominującą rolę odgrywają tu Bydgoszcz (3 uczelnie publiczne i 5 niepublicznych) i Toruń (1 uczelnia publiczna i 3 niepubliczne). Obok miast wojewódzkich udział w kształceniu studentów mają Włocławek (1 uczelnia publiczna i 1 niepubliczna), Świecie, Grudziądz, Inowrocław i Tuchola (po 1 uczelni niepublicznej). Spośród działających w regionie instytucji szkolnictwa wyższego wyróżnia się jedynie Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, który według rankingu Perspektyw¹⁷ w 2019 r. był 15. uczelnią publiczną w Polsce (Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy oraz Politechnika Bydgoska (wcześniej Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy) zajmowały

¹⁴ Dane dotyczące prognozy demograficznej pochodzą z opracowania „Prognoza ludności gmin na lata 2017-2030”, opublikowanej przez Główny Urząd Statystyczny 31.08.2017 r. W przypadku tej prognozy rokiem przedstawiającym stan bazowy jest 2016 r.

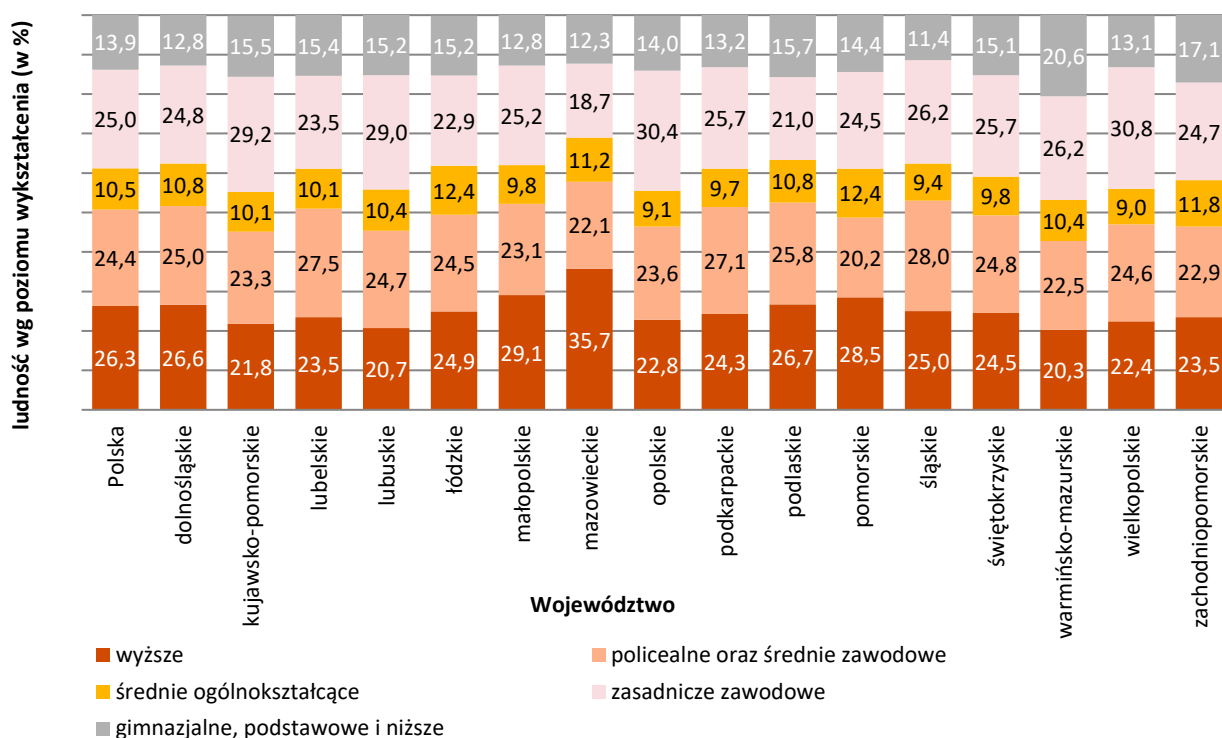
¹⁵ Udziałem ludności w wieku 15-64 lata wg poziomu wykształcenia w ogólnej liczbie ludności w tym wieku.

¹⁶ <https://polon.nauka.gov.pl>, dostęp z dnia 10.07.2019 r.

¹⁷ <http://perspektywy.pl/RSW2019/ranking-uczelni-akademickich>, dostęp z dnia 18.07.2019 r.

odpowiednio miejsca 61-70. i 48.). Uniwersytet Mikołaja Kopernika w 2019 r. uzyskał status uczelni badawczej jako jedna z 10 uczelni w kraju.

Rysunek 3. Poziom wykształcenia w 2017 r. wg BAEL – udział ludności w wieku 15-64 lata wg poziomu wykształcenia w ogólnej liczbie ludności w tym wieku¹⁸



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie danych GUS (BAEL).

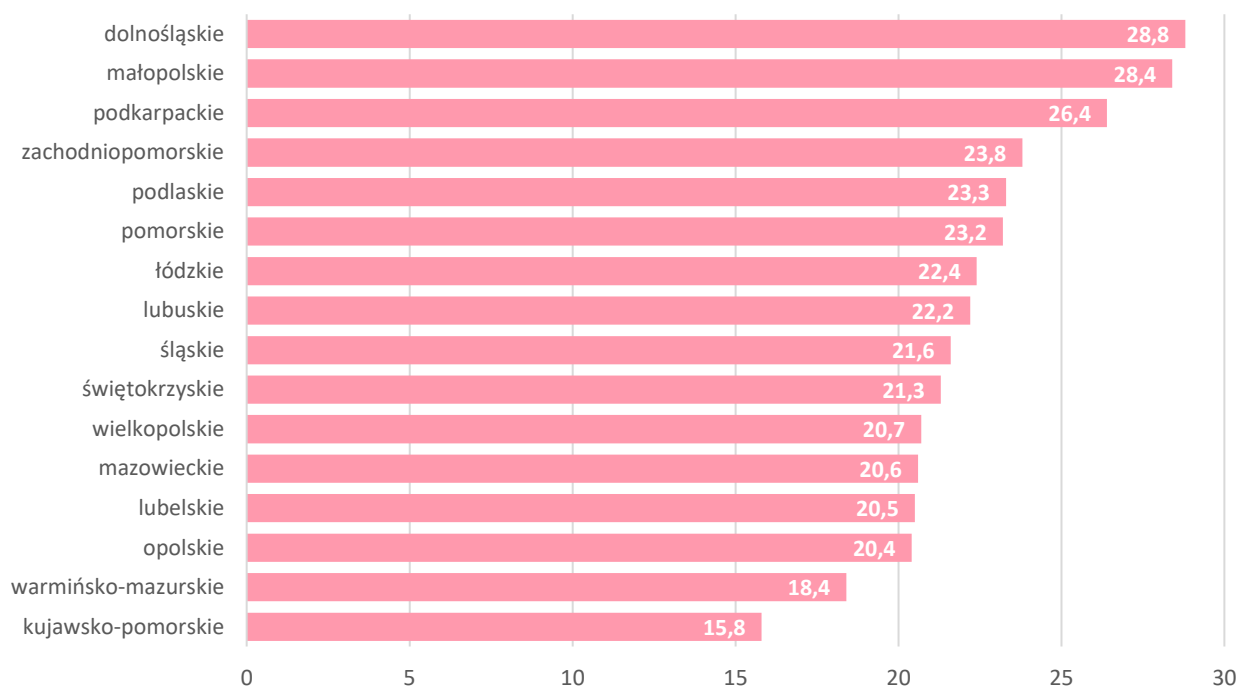
W województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r. studiowało 59 414 osób, co stanowiło prawie 4,5% studentów w Polsce (208 studentów szkół wyższych na 10 tys. ludności – ósma pozycja w kraju; liczba niższa niż przeciętnie dla Polski ogółem, wynosząca 336 studentów na 10 tys. ludności).

Niepokojący jest fakt, iż region charakteryzuje się najniższym w kraju odsetkiem absolwentów i studiujących na kierunkach technicznych i przyrodniczych. W 2018 r. w kujawsko-pomorskim zaledwie 15,8% studentów kształciło się na kierunkach inżynieryjno-technicznych i przyrodniczych (najniższa wartość wśród wszystkich regionów Polski od 2007 r.).

Sytuacja ta może wskazywać na niedostosowanie kierunków studiów do potrzeb rynku pracy, co w konsekwencji prawdopodobnie powoduje brak odpowiednio wykształconych kadr do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i umiejętnościach. Bowiem to właśnie ten rodzaj wykształcenia jest obecnie szczególnie poszukiwany przez pracodawców, co jest związane m.in. z potrzebą wdrażania innowacyjnych rozwiązań, automatyzacji procesów produkcji, cyfryzacji i informatyzacji oraz ze zmianami związanymi z koncepcją Przemysłu 4.0. Niedopasowanie struktury wykształcenia osób wchodzących na rynek pracy do oczekiwań pracodawców stanowi jedno z podstawowych wyzwań, niepozwalających na wykorzystanie w pełni potencjału związanego z regionalnymi zasobami ludzkimi.

¹⁸ Ze względu na zaokrąglenia w przypadku niektórych kategorii wartości na wykresie nie sumują się do 100%.

Rysunek 4. Odsetek studentów na kierunkach technicznych i przyrodniczych, bez cudzoziemców (w %, 2018 r.)



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie Banku Danych Lokalnych.

Rynek pracy

W województwie kujawsko-pomorskim liczba osób pracujących według danych GUS¹⁹ w 2017 r. wynosiła 738,5 tys. osób, co stanowiło 4,8% wszystkich pracujących w kraju. Od 2012 r. liczba ta wzrasta (podobnie jak w pozostałych województwach), jednak wzrost ten jest wolniejszy niż przeciętnie w kraju, co przejawia się niewielkim spadkiem udziału liczby osób pracujących w województwie kujawsko-pomorskim w całkowitej liczbie osób pracujących w Polsce. Pochodną wzrostu liczby osób pracujących jest wzrost udziału tej grupy w liczbie ludności. Udział osób pracujących w liczbie ludności w wieku 18 lat i więcej²⁰ w 2017 r. wyniósł 43% (województwo zajmowało dwunastą pozycję w kraju), co stanowiło zaledwie 89% wartości dla Polski.

Jeśli chodzi o strukturę pracujących, to w 2017 r. najliczniejsze były osoby zatrudnione w dziale przemysłu i budownictwa (29,5%), co było wartością wyższą niż przeciętnie w kraju (26,6%). Szczególnie dobrze na tle kraju zatrudnienie w tym dziale w województwie wypadało w sekcji C – przetwórstwo przemysłowe: 21,5% (18,0% dla kraju). Pozytywnie na tle kraju kształtowało się także zatrudnienie w sekcji E (dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją) i sekcji L (działalność związana z obsługą rynku nieruchomości). Natomiast zdecydowanie niższy niż przeciętnie w kraju był udział osób pracujących w sekcji J (informacja i komunikacja), K (działalność finansowa i ubezpieczeniowa) i M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna).

Aktywność zawodowa mieszkańców, wyrażona udziałem osób aktywnych zawodowo²¹ w liczbie ludności, jest cały czas niższa niż przeciętnie w kraju. W 2018 r. współczynnik aktywności zawodowej w województwie dla ogółu ludności wynosił 55,0% (jedenasta pozycja wśród pozostałych województw) i 75% dla ludności w wieku produkcyjnym (dziesiąta pozycja w kraju). Jednocześnie liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych (czyli osób, które potencjalnie mogą zasilić grupę pracujących) w 2018 r. w województwie kujawsko-pomorskim wynosiła 72,7 tys. (7,5% zarejestrowanych bezrobotnych w kraju – jest to jeden z wyższych odsetków, a tym samym duży zasób potencjalnych pracowników).

¹⁹ Dane GUS nie uwzględniają pracujących w jednostkach budżetowych, działających w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego.

²⁰ Do osób pracujących wliczane są również osoby pracujące, ale będące już w wieku emerytalnym (poprodukcyjnym), dlatego uznano, że najbardziej odpowiednie jest odnoszenie liczby osób pracujących do liczby ludności w wieku 18 i więcej lat, a nie tylko do liczby osób w wieku produkcyjnym.

²¹ Osoby pracujące i osoby bezrobotne.

W województwie kujawsko-pomorskim, podobnie jak w całym kraju, następuje stały spadek bezrobocia (liczby osób bezrobotnych oraz stopy bezrobocia rejestrowanego). Mimo że skala redukcji bezrobocia w województwie w latach 2013-2018 była bardzo duża (ponad 51%), to spadek liczby osób bezrobotnych, a w konsekwencji także stopy bezrobocia w województwie zachodzi wolniej niż przeciętnie w kraju – pod względem zmiany liczby osób bezrobotnych i stopy bezrobocia w latach 2013-2018 kujawsko-pomorskie znajdowało się na dwunastej pozycji w kraju. Generalna poprawa sytuacji na rynku pracy jest wynikiem występującej do marca 2020 r. bardzo dobrej koniunktury i wzrostu gospodarczego w Polsce, z których korzystają wszystkie województwa. **Podkreślić jednak należy, że według oficjalnych statystyk rynku pracy (bezrobocie rejestrowane) województwo kujawsko-pomorskie wciąż pozostaje w gronie województw o najwyższych wskaźnikach (stan z maja 2020 r. – stopa bezrobocia 8,6%²²).** W okresie 2012-2018, według statystyk bezrobocia rejestrowanego, województwo kujawsko-pomorskie nie wyprzedziło żadnego z poprzedzających je województw pod względem redukcji stopy bezrobocia.

Wskaźnik udziału zarejestrowanych osób bezrobotnych w ludności w wieku produkcyjnym w 2018 r. w gminach województwa przyjmował wartości od 2,6% dla gmin Osielsko i Białe Błota do 13,9% dla gminy Boniewo. **Najniższe wartości wskaźnika występowały w największych miastach regionu oraz gminach leżących w strefach podmiejskich tych miast (generalnie gminy wchodzące w skład powiatów bydgoskiego i toruńskiego), a także w gminach położonych głównie w powiecie świeckim i brodnickim.** Najwyższe wartości cechowały gminy położone w południowo-wschodniej części województwa – w większości w powiatach radziejowskim, włocławskim i lipnowskim. Ponadto warto podkreślić, że w województwie kujawsko-pomorskim utrzymuje się niekorzystna (z punktu widzenia możliwej aktywizacji i przywrócenia na rynek pracy) struktura społeczno-demograficzna zarejestrowanych osób bezrobotnych.

Od 2013 r. w województwie spada liczba nowo zarejestrowanych osób bezrobotnych, ale jednocześnie od 2014 r. w podobnym tempie zmniejsza się liczba osób wyłączonych z ewidencji bezrobotnych (także wyrejestrowanych z powodu podjęcia pracy). Procesy te przekładają się na umocnienie bezrobocia długookresowego – udział zarejestrowanych osób bezrobotnych powyżej 24 miesięcy w całkowitej liczbie osób bezrobotnych stale wzrasta (w 2018 r. wynosił już 29,2%). W szczególności dotyczy to długotrwale bezrobotnych kobiet (udział bezrobotnych kobiet pozostających bez pracy powyżej 24 miesięcy w liczbie bezrobotnych kobiet w 2018 r. wynosił 34,1%).

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące społecznych uwarunkowań rozwoju gospodarczego

- Kujawsko-pomorskie należy do województw, w których w ciągu ostatnich lat nastąpił spadek liczby ludności. W 2017 r. województwo zamieszkiwały 2 082 944 osoby, a w ciągu zaledwie 7 lat (2010-2017) w regionie nastąpił spadek o 15,8 tys. mieszkańców (-0,8%).
- W latach 2010-2017 w wyniku migracji co roku ubywało średnio niecałe 1,6 tys. osób, a łącznie w tym okresie region utracił 12,6 tys. mieszkańców. Analiza wieku migrantów wskazuje, że najliczniejszą grupę zarówno w ujęciu bezwzględny, jak i w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców stanowiły osoby młode, w wieku 25-34 lata. W latach 2010-2017 kujawsko-pomorskie utraciło ponad 7,5 tys. osób w tym wieku (średnio 943 osoby rocznie).
- W 2017 r. wyróżniało się na tle pozostałych regionów stosunkowo wysokim odsetkiem ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym (trzecia pozycja w kraju) oraz wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym lub niższym (czwarta pozycja w kraju). Jednocześnie – pomimo stałego wzrostu zarówno liczby, jak i udziału osób z wykształceniem wyższym – w 2017 r. kujawsko-pomorskie zajmowało pod tym względem dopiero czternastą pozycję w kraju.
- Województwo kujawsko-pomorskie nie ma wyróżniającego się na tle kraju potencjału akademickiego. Na jego terenie działa 17 instytucji szkolnictwa wyższego, a dominującą rolę odgrywają tu Bydgoszcz (3 uczelnie publiczne i 5 niepubliczne) i Toruń (1 uczelnia publiczna i 3 niepubliczne).
- W województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r. studiowało 59 414 osób, co stanowiło prawie 4,5% studentów w Polsce (208 studentów szkół wyższych na 10 tys. ludności – ósma pozycja w kraju; liczba niższa niż przeciętnie dla Polski ogółem, wynosząca 336 studentów na 10 tys. ludności).

²² Dane opublikowane przez Urząd Statystyczny w Bydgoszczy.

- Region charakteryzuje się najniższym w kraju odsetkiem absolwentów i studiujących na kierunkach technicznych i przyrodniczych. W 2018 r. w kujawsko-pomorskim zaledwie 15,8% studentów kształciło się na kierunkach inżynieryjno-technicznych i przyrodniczych (najniższa wartość wśród wszystkich regionów Polski od 2007 r.).
- Aktywność zawodowa mieszkańców, wyrażona udziałem osób aktywnych zawodowo w liczbie ludności, jest cały czas niższa niż przeciętnie w kraju. W 2018 r. współczynnik aktywności zawodowej w województwie dla ogółu ludności wynosił 55,0% (jedenasta pozycja wśród województw) i 75% dla ludności w wieku produkcyjnym (dziesiąta pozycja w kraju).
- Jeśli chodzi o strukturę pracujących, to w 2017 r. najliczniejsi byli pracujący w dziale przemysłu i budownictwa (29,5%), co było wartością wyższą niż przeciętnie w kraju (26,6%). Szczególnie dobrze na tle kraju zatrudnienie w tym dziale w województwie wypadało w sekcji C – przetwórstwo przemysłowe: 21,5% (18,0% dla kraju).

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- **SU1:** Konieczne jest wprowadzenie rozwiązań instytucjonalnych, pozwalających na skuteczne nawiązywanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a środowiskiem naukowym.
- **SU2:** Należy wspierać uczelnie funkcjonujące w województwie w prowadzeniu kierunków inżynieryjno-technicznych oraz przyrodniczych, na które istnieje największe zapotrzebowanie na regionalnym rynku pracy.
- **SU3:** Należy stworzyć mechanizmy promujące współpracę przedsiębiorców ze szkołami zawodowymi i wyższymi uczelniami, która zaowocuje lepszym dostosowaniem wiedzy i umiejętności absolwentów tych szkół do wymagań potencjalnych pracodawców, a także rozwijać system szkoleń i kursów na rzecz poprawy kwalifikacji, w oparciu o bazę uczelni wyższych, branżowych klastrów gospodarczych i innych instytucji otoczenia biznesu. Należy także podjąć działania na rzecz pozyskania kadr dla gospodarki regionu poza granicami kraju, szczególnie w tych dziedzinach, w których zasilenie rynku pracy cudzoziemcami pozwalałoby skutecznie niwelować deficyty odpowiednio wykwalifikowanej kadry, łącznie z systemem stypendialnym dla uczniów i studentów zagranicznych na preferowanych kierunkach.
- **SU4:** Konieczne jest prowadzenie działań w zakresie edukacji formalnej i nieformalnej dzieci i młodzieży oraz wsparcie w rozwijaniu zainteresowań i nabywaniu kompetencji, a także tworzenie warunków do podnoszenia umiejętności zawodowych i uzyskiwania nowych kwalifikacji przez dorosłych.
- **SU5:** Konieczny jest wzrost kwalifikacji kadry zarządzającej i pracowników w zakresie odpowiedzi na wyzwania stawiane przez dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą, ze szczególnym uwzględnieniem przemian w zakresie zarządzania, zmian technologicznych i odpowiedzi na wyzwania klimatyczne.

System instytucjonalny wsparcia rozwoju gospodarczego

Identyfikacja wszystkich najważniejszych instytucji – odpowiedzialnych za rozwój szeroko rozumianej gospodarki (w tym w szczególności mikro-, małej i średniej przedsiębiorczości) oraz zakresu ich działalności – umożliwi wskazanie silnych i słabych stron obecnego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym oraz określenie niezbędnych obszarów interwencji w tym aspekcie.

Obecny model instytucjonalny zarządzania rozwojem gospodarczym województwa kujawsko-pomorskiego

W województwie kujawsko-pomorskiego rolę lidera, odpowiedzialnego za kształtowanie procesów związanych z rozwojem gospodarczym, pełni Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Dzięki możliwościom organizacyjnym i finansowym, a także zwierzchniej funkcji wobec części kluczowych w tym obszarze instytucji ma on wszelkie predyspozycje do kreowania optymalnych warunków do rozwoju regionu.

W chwili obecnej (2021 r.) w strukturze Urzędu Marszałkowego Województwa Kujawsko-Pomorskiego zagadnieniami związanymi ze wspieraniem gospodarki zajmuje się Departament Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego, który realizuje swoje zadania w obrębie trzech wydziałów:

- Wydziału Planowania Strategicznego i Przestrzennego;
- Wydziału Rozwoju Gospodarczego;
- Wydziału Nauki i Innowacji.

Jak wynika z analizy zapisów regulaminu organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego, jednostka ta ma kompetencje we wszystkich kluczowych obszarach związanych z gospodarką²³.

W dokumencie wskazano m.in., że Departament Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego zajmuje się nadzorem nad spółkami z udziałem Województwa, współpracą ze spółkami z udziałem Województwa w zakresie realizacji zadań departamentu, wpisujących się w statutową działalność spółek oraz prowadzeniem wspólnych projektów Województwa i spółek (par. 28 ust. 44, 45 i 47)²⁴. Przypisanie ww. funkcji do Departamentu zajmującego się gospodarką powinno umożliwić skuteczne przełożenie polityki rozwoju, kreowanej w ramach Urzędu Marszałkowskiego, na liczne instytucje otoczenia biznesu w regionie, których właścicielem lub współwłaścicielem pozostaje Województwo. Dokładniejsza analiza struktury Wydziałów oraz Biur Departamentu Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego nie wskazuje jednak w sposób jednoznaczny na realizację kompetencji nadzorczych wobec spółek. Ponadto w ramach Departamentu Organizacyjnego funkcjonuje Wydział Nadzoru Właścicielskiego, a sam Departament Organizacyjny przypisane ma w Regulaminie organizacyjnym jednakowe kompetencje wobec spółek z udziałem Województwa (par. 21 ust. 39 i 40).

Kluczowa działalność Departamentu Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego jest ściśle związana z kreowaniem polityki rozwoju. Pozycjonuje ona departament jako swoisty „drogowskaz” dla innych jednostek podlegających Samorządowi Województwa w zakresie prowadzonych przez tę jednostkę działań. Jednym z kluczowych zadań w tym zakresie jest realizowany projekt „Regiogmina” (w ramach którego przygotowany został niniejszy Program), a jego efekty mają w istotny sposób oddziaływać na regionalną gospodarkę.

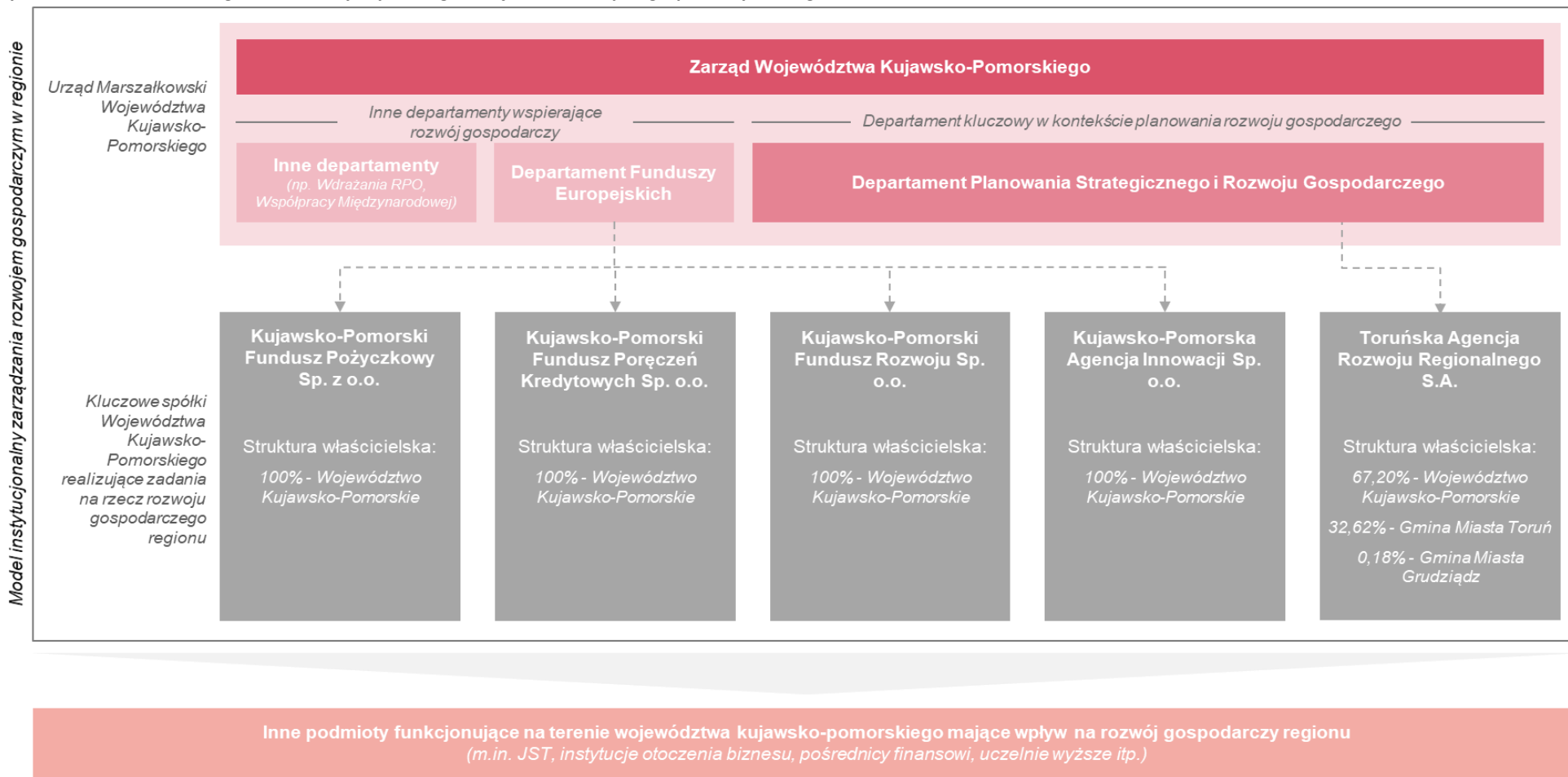
Przez ostatnie lata można zauważyć ewolucję w zakresie podziału kompetencji między kluczowe spółki z udziałem Samorządu Województwa. Pierwotnie przyjęte założenia wskazywały, że rola podmiotów zajmujących się finansowaniem biznesu skoncentrowana została w ramach Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Pożyczkowego oraz Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych. Rozwój innowacyjności stał się głównym celem Kujawsko-Pomorskiej Agencji Innowacji (KPAI), a realizacja projektów doradczych i wspieranie regionalnego eksportu przypadło w udziale Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (TARR). Ten podział zadań z czasem zaczął się zmieniać, m.in. w obszarze finansów powołano Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju (wydzielony ze struktur Kujawsko-Pomorskiego Funduszu Pożyczkowego).

W celu przystępniejszego zobrazowanie obecnego stanu instytucjonalnego na kolejnych stronach przedstawiono dwa schematy obrazujące obecny model zarządzania rozwojem gospodarczym w regionie wraz z powiązaniem między nimi oraz przypisaniem funkcjonalnym.

²³ Warto zaznaczyć, że pośredni wpływ na rozwój gospodarczy w regionie mają również inne departamenty w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego (np. Departament Wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego czy też Departament Funduszy Europejskich, który odpowiedzialny jest za zaprojektowanie Regionalnego Programu Operacyjnego, a także pełni nadzór merytoryczny nad częścią kluczowych spółek Województwa).

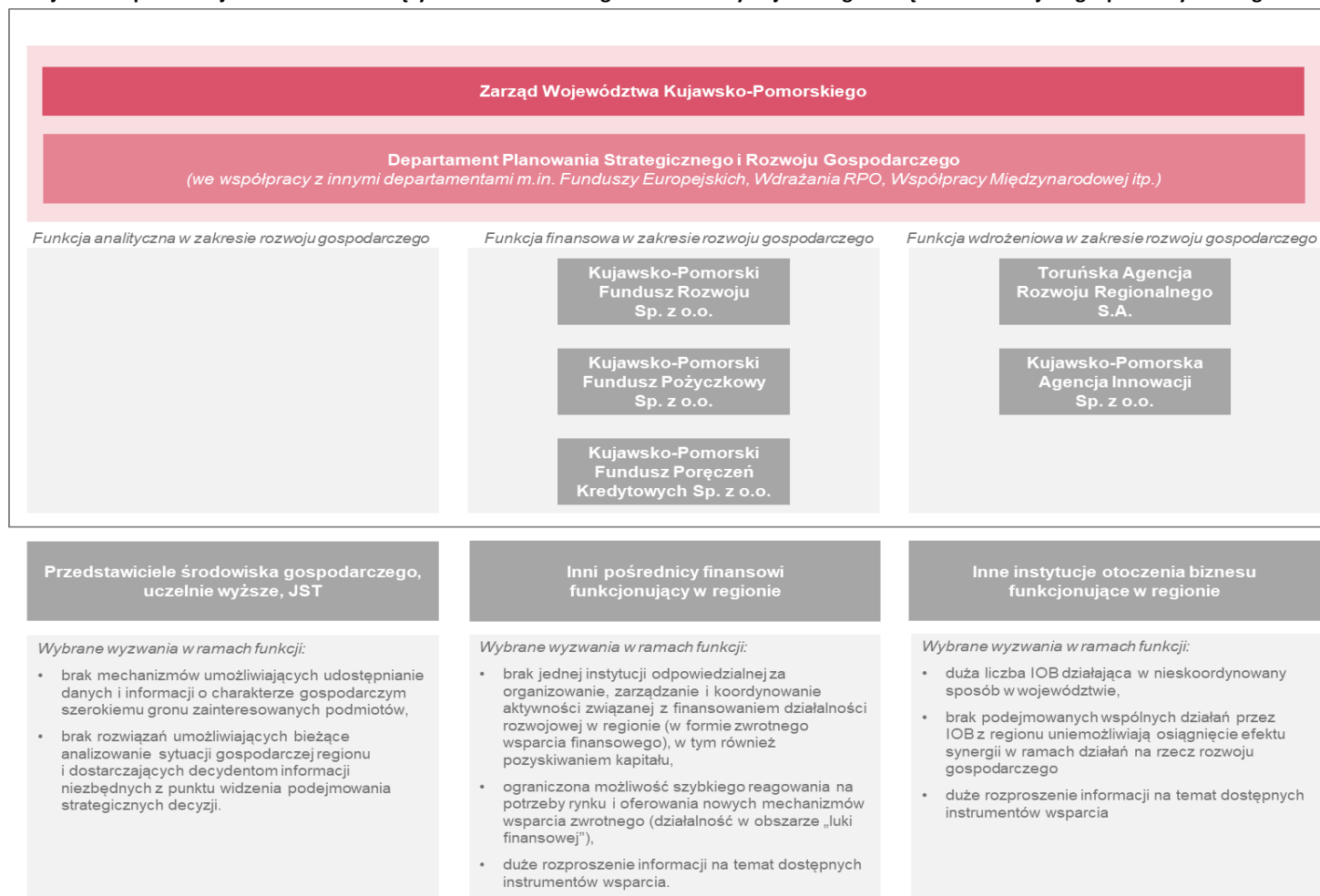
²⁴ Na podstawie: Regulamin organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu (wersja z dnia 18 marca 2020 r.).

Rysunek 5. Schemat obecnego modelu instytucjonalnego zarządzania rozwojem gospodarczym w regionie



Źródło: opracowanie własne PwC.

Rysunek 6. Przepisanie funkcjonalne spółek Województwa stanowiących element obecnego modelu instytucjonalnego zarządzania rozwojem gospodarczym w regionie



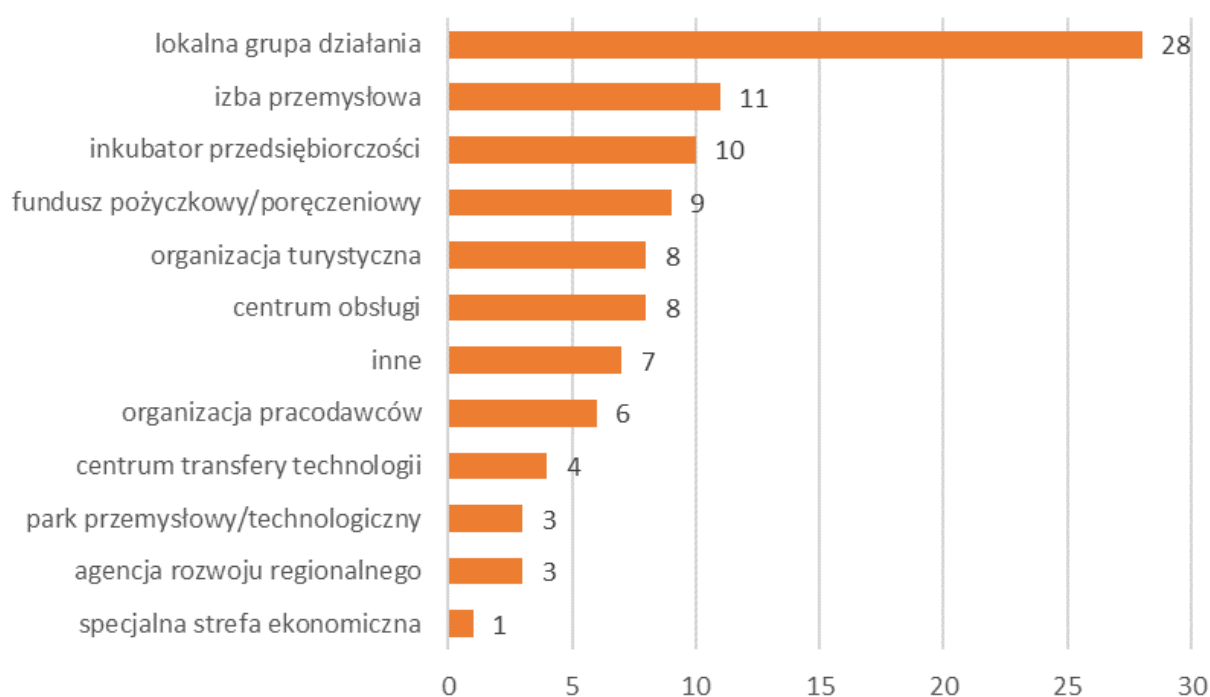
Źródło: opracowanie własne PwC.

Dynamika zmian dotycząca podziału kompetencji związanych z rozwojem gospodarki może wskazywać, iż optymalny model w tym zakresie jest wciąż wypracowywany. Następuje stopniowe badanie możliwości poszczególnych podmiotów systemu, a zakres ich działalności nie został jeszcze ostatecznie zdefiniowany.

Powyższe obserwacje pozwalają sformułować twierdzenie, że istnieje przestrzeń do poszukiwania rozwiązań, które pozwolą na uporządkowanie obecnego systemu instytucjonalnego w regionie i wykorzystanie w pełni drzemącego w nim potencjału.

Powyższe zadanie nie może, odbyć się bez wzięcia pod uwagę możliwości, jakie dają inne instytucje, niezależne od województwa, a realizujące działania pomagające rozwijać regionalną gospodarkę. W regionie funkcjonuje łącznie 96²⁵ instytucji otoczenia biznesu. Ponad połowę z nich stanowią podmioty zrzeszające przedsiębiorców: organizacje pracodawców, izby przemysłowe, organizacje turystyczne i lokalne grupy działania z obszarów wiejskich. Na szczególnie dużą liczebność tych ostatnich niewątpliwie ma wpływ fakt stabilnego zewnętrznego finansowania (również bieżącej działalności) w ramach środków unijnych. Towarzyszy temu ograniczenie działalności lokalnych organizacji turystycznych.

Rysunek 7. Liczba instytucji otoczenia biznesu w woj. kujawsko-pomorskim w podziale na typy



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie analizy stron internetowych IOB.

W miastach wojewódzkich (Bydgoszcz i Toruń) występuje zdecydowana koncentracja instytucji otoczenia biznesu – zarówno ze względu na liczbę podmiotów, jak i liczbę zatrudnionych pracowników. Ponadto są tu reprezentowane wszystkie typy IOB (poza LGD wiejskimi). Łącznie na terenie Torunia i powiatu toruńskiego występuje taka sama liczba podmiotów jak na terenie Bydgoszczy i powiatu bydgoskiego (25). Na terenie powiatów innych niż miasto Toruń lub Bydgoszcz najczęściej siedzibę ma jeden typ IOB, tj. wiejska lokalna grupa działania. Jedynie Świecie, Grudziądz i Włocławek posiadają na swoim terenie lokalizację takich IOB, jak fundusz pożyczkowy/poręczeniowy lub izba przemysłowa.

Na kolejnych stronach dokonano przeglądu wybranych aktywnych instytucji otoczenia biznesu, które mają wpływ na rozwój gospodarki i przedsiębiorczości w regionie.

²⁵ Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. pełni również funkcję parku przemysłowego, a Grudziądzki Park Przemysłowy Sp. z o.o. pełni również funkcję inkubatora przedsiębiorczości.

Tabela 4. Wybrane kluczowe instytucje/grupy instytucji otoczenia biznesu, wspierające rozwój gospodarki i przedsiębiorczości w województwie kujawsko-pomorskim

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania
1.	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	67,20% – Województwo Kujawsko-Pomorskie 32,62% – Gmina Miasta Toruń 0,18% – Gmina Miasta Grudziądz	Realizacja zadań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie.	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie dotacji unijnych, • Doradztwo w takich obszarach, jak: zakładanie firm, pozyskiwanie środków, wsparcie eksporterów, • Prowadzenie Toruńskiego Parku Technologicznego, w tym również inkubacja start-upów, • Kreowanie współpracy zagranicznej, • Realizacja oraz udział w innowacyjnych projektach, • E-usługi (działania w tym obszarze prowadzone są za pośrednictwem podległej TARR spółki Exea).
2.	Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	100% – Województwo Kujawsko-Pomorskie	Promocja województwa kujawsko-pomorskiego jako regionu wiedzy i innowacji, opartego na systemie efektywnego współdziałania pomiędzy władzami regionalnymi, przedsiębiorcami oraz instytucjami naukowymi i szkołami wyższymi działającymi na obszarze województwa.	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie dotacji unijnych, • Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji.
3.	Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	100% – Województwo Kujawsko-Pomorskie	Wspieranie i promowanie rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego poprzez wprowadzanie na rynek regionalny instrumentów finansowych asygnowanych na realizację celów polityki rozwoju Województwa, w tym na 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Pełnienie roli Menadżera Funduszu Funduszy, którego celem jest wybór pośredników finansowych do udzielania pożyczek i poręczeń dla MŚP, prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa kujawsko-pomorskiego.
4.	Kujawsko-Pomorski Fundusz	100% – Województwo	Wspieranie powstawania i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie pożyczek (mała i duża pożyczka

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania
	Pożyczkowy Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	Kujawsko-Pomorskie	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.	inwestycyjna, pożyczka na założenie firmy, mikropożyczka, pożyczka z premią, pożyczka na zakup nieruchomości), • Prowadzenie Regionalnych Inkubatorów Przedsiębiorczości w Bydgoszczy, Toruniu i Włocławku.
5.	Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	50,22% – Województwo Kujawsko-Pomorskie 49,38% – Bank Gospodarstwa Krajowego 0,4% – inne JST (Powiat Bydgoski, Gmina Solec Kujawski, Gmina Żnin, Gmina Miasta Chełmża, Gmina Płużnica, Gmina Pakość, Gmina Zakrzewo)	Wspieranie przedsiębiorców poprzez poręczanie spłaty kredytów oraz pożyczek.	• Poręczanie kredytów i pożyczek, • Poręczanie leasingu, • Poręczanie wadium dla podmiotów przystępujących do przetargów.
6.	Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	Organizacja prywatna – izba gospodarcza (<i>obecnie liczy 261 członków</i>) ²⁶	Reprezentowanie interesów środowiska gospodarczego wobec władz samorządu terytorialnego, kształtowanie warunków do rozwoju gospodarczego regionu, partnerskie wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz świadczenie usług na najwyższym poziomie.	• Organizacja największego w regionie wydarzenia promocyjno-gospodarczego „Firma Przyszłości”, • Prowadzenie Grupy Zakupowej, • Organizacja szkoleń i spotkań networkingowych, • Udzielanie dotacji, • Doradztwo.
7.	Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Obszar Miasta Bydgoszcz oraz gmin sąsiadujących</i>	100% – Miasto Bydgoszcz	Ożywianie lokalnego rynku i tworzenie sprzyjających warunków do powstawania na nim nowych podmiotów gospodarczych oraz obsługa już istniejących podmiotów gospodarczych i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie promocji inwestycyjnej.	• Działalność związaną z obsługą inwestorów, w tym prowadzenie bazy ofert inwestycyjnych Bydgoszczy, • Prowadzenie katalogu ofert współpracy, czyli internetowego narzędzia zawierającego informacje o podmiotach gospodarczych funkcjonujących na obszarze Bydgoszczy, • Udzielanie dofinansowania w postaci pożyczek,

²⁶ Na podstawie: <https://www.iph.torun.pl>

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania
				<ul style="list-style-type: none"> grantów na eksport, Prowadzenie szkoleń dla biznesu, giełd współpracy oraz programów akceleryacyjnych, Kreowanie postaw przedsiębiorczych wśród społeczności lokalnej.
8.	Pracodawcy Pomorza i Kujaw Związek Pracodawców Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego (działania nakierowane głównie na swoich członków)</i>	Organizacja prywatna – związek pracodawców (obecnie liczy 212 członków) ²⁷	Pełnienie funkcji opiniotwórczego i eksperckiego reprezentanta biznesu, działającego na rzecz współpracujących i wspierających się partnerów gospodarczych.	<ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie dialogu społecznego Doradztwo (w zakładaniu działalności, finansowe, proinnowacyjne) –jeden podmiot w regionie posiadający status ośrodka innowacji nadany przez ministra właściwego w sprawach gospodarki Organizacja szkoleń Organizacja grup zakupowych Mediacja i arbitraż Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu Udzielanie dotacji na rozwój innowacyjny Organizacja wydarzeń biznesowych i networkingu (w tym corocznej konferencji Biznes Trendy skupiającej około 350 uczestników)
9.	Włocławskie Centrum Biznesu	Gmina Miasto Włocławek	Realizacja działań na rzecz promocji i rozwoju przedsiębiorczości w mieście Włocławek	<ul style="list-style-type: none"> Inkubacja, wsparcie doradcze i szkoleniowe, Organizacja wydarzeń wspierających lokalnych przedsiębiorców, Realizacja działań zapisanych w GPR, Organizacja spotkań networkingowych.
9.	Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu Główny obszar działania: <i>Obszar Miasta Torunia</i>	Gmina Miasto Toruń	Koordinacja i monitorowanie realizacji Programu Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami rynku pracy, a także szkołami, uczelniami i instytucjami otoczenia biznesu.	<ul style="list-style-type: none"> Promocja gospodarcza Miasta Toruń, Promocja toruńskich firm i ich produktów, Obsługa inwestorów, Prowadzenie projektów edukujących młodzież w tematyce przedsiębiorczości, Organizacja konferencji, szkoleń, warsztatów,

²⁷ Na podstawie: <https://www.pracodawcy.info.pl>, dostęp z dnia 31.03.2020.

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania
10.	<p>Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o.</p> <p>Główny obszar działania: <i>Teren województwa pomorskiego oraz kujawsko-pomorskiego</i></p>	<p>60% – Skarb Państwa 24% – Agencja Rozwoju Przemysłu 4% – Województwo Pomorskie 3% – Województwo Kujawsko-Pomorskie 9% – inne JST</p>	<p>Pomorska SSE - Główny cel działalności to realizacja zadań wynikających z Ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji (Dz. U. z 2020 r. poz. 1752) i Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej niektórym przedsiębiorcom na realizację nowych inwestycji (Dz. U. z 2018 r. poz. 1713). Działalność PSSE skupia się na poprawie klimatu inwestycyjnego w regionie, wspieranie inwestycji zwiększających produktywność i konkurencyjność polskiej gospodarki, ukierunkowanie działań na pobudzenie inwestycji MŚP, wspieranie inwestycji przekładających się na zrównoważony terytorialnie rozwój wykorzystujący potencjał regionu i likwidujący bariery w rozwoju na poziomie lokalnym i podnoszenie konkurencyjności województwa poprzez jego promocję gospodarczą oraz obsługę przedsiębiorców i wspieranie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do regionu. PSSE współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami otoczenia biznesowego oraz szkolnictwem zawodowym w obszarze całego województwa kujawsko-pomorskiego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wykonywanie badań i analiz gospodarczych. • Obsługa projektów inwestycyjnych, • Wsparcie w ramach opieki poinwestycyjnej, • Realizacja projektów unijnych o tematyce związanej z gospodarką.
11.	<p>Kujawsko-Pomorska Organizacja Pracodawców „Lewiatan”</p> <p>Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i></p>	<p>Organizacja prywatna – związek pracodawców (<i>obecnie liczy 35 członków</i>)²⁸</p>	<p>Zabieganie o konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na procesy legislacyjne w Polsce, • Prowadzenie działań networkingowych , • Promocja firm członkowskich, • Udział w Radzie Dialogu Społecznego.

²⁸ Na podstawie informacji pozyskanych od przedstawicieli Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Pracodawców „Lewiatan”.

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania
	<i>(działania nakierowane głównie na swoich członków)</i>			
12.	Bydgoski Park Przemysłowo-Technologiczny Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Miasto Bydgoszcz</i>	95,3% – Miasto Bydgoszcz 4,1% – Zachem Energia Sp. z o.o. 0,3% – Metalko Sp. z o.o. 0,2% – Eneris Proeco Sp. z o.o. 0,1% – Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych „Corimp” Sp. z o.o.	Tworzenie warunków sprzyjających prowadzeniu działalności gospodarczej dla przedsiębiorców – inwestorów, którzy zamierzają ulokować swój biznes na terenie Bydgoszczy.	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie przestrzenią inwestycyjną (m.in. umożliwianie lokowania firm w ramach Centrum Technologicznego), • Realizacja projektów umożliwiających otrzymanie dofinansowania na uruchomienie działalności gospodarczej, • Wspieranie start-upów.
13.	Grudziądzki Park Przemysłowy Sp. z o.o. Główny obszar działania: <i>Miasto Grudziądz</i>	64% – Gmina Miasto Grudziądz 36% – OPEC Grudziądz Sp. z o.o.	Wspieranie przedsiębiorczości oraz restrukturyzacja i uatrakcyjnienie terenów przemysłowych, co wpłynąć ma na wzrost zatrudnienia w przemyśle.	<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie Inkubatora Przedsiębiorczości, • Zarządzanie obiektami przemysłowymi oraz terenami niezabudowanymi, • Obsługa inwestorów, • Prowadzenie Grupy Zakupowej.
14.	Kujawsko-Pomorska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego oraz Powiat Chojnicki</i> <i>(działania nakierowane głównie na swoich członków)</i>	Organizacja prywatna – związek pracodawców organizacji rzemieślniczych <i>(obecnie liczy prawie 3 000 rzemieślników oraz małych i średnich przedsiębiorców, skupionych w 28 cechach)</i> ²⁹	Reprezentowanie i obrona interesów zrzeszonych organizacji i członków, promocja działalności gospodarczej, społeczno-zawodowej i rzemiosła, nadzór nad organizacją i przebiegiem procesu przygotowania zawodowego w rzemiośle, udzielanie pomocy rzemieślnikom i innym przedsiębiorcom zrzeszonym w Izbie, reprezentowanie interesów środowiska rzemieślniczego wobec organów administracji publicznej oraz uczestniczenie w realizacji zadań z zakresu oświaty i wychowania w celu zapewnienia wykwalifikowanych kadr dla gospodarki, w tym prowadzenie szkół.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizacja usług informacyjnych, • Realizacja usług doradczych, • Organizacja szkoleń, • Prowadzenie Szkoły Rzemiosła i Przedsiębiorczości oraz Technikum Rzemiosła i Przedsiębiorczości, • Realizacja egzaminów na tytuł czeladnika i mistrza w zawodzie.
15.	Kujawsko-Pomorskie Zrzeszenie Handlu i Usług	Organizacja prywatna – zrzeszenie pracodawców i przedsiębiorców <i>(brak</i>	Osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku regionalnym i znaczącej pozycji na krajowym rynku organizacji samorządu gospodarczego, zawodowego	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie targowiskiem „Białe”, • Doradztwo prawne i podatkowe.

²⁹ Na podstawie: <http://izbarzem.pl/o-nas/czlonkowie-izby/>

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania
	Główny obszar działania: <i>Teren całego kraju</i>	<i>dostępnych danych nt. obecnej liczby członków)</i>	i organizacji pracodawców. Zrzeszenie dąży do zapewnienia ciągłego rozwoju przedsiębiorców i pracodawców, szczególnie będących jego członkami, a także kreuje pozytywny wizerunek szeroko pojętego środowiska kupieckiego.	
16.	Business Centre Club (Łoża Toruńska i Łoża Bydgoska) Główny obszar działania: <i>Teren całego kraju</i>	Organizacja prywatna – zrzeszenie pracodawców (<i>obecnie zrzesza 66 członków w obu łóżach</i>) ³⁰	Łączenie ludzi biznesu. Wspieranie rozwoju gospodarki.	<ul style="list-style-type: none"> • Podejmowanie interwencji w celu ochrony przedsiębiorców i gospodarki, • Organizacja porad i konsultacji dla członków BCC, • Organizacja wydarzeń i konkursów dla firm, • Prowadzenie Forum Współpracy BCC.
17.	Stowarzyszenie przedsiębiorców Kujaw i Pomorza Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego (działania nakierowane głównie na swoich członków)</i>	Organizacja prywatna – zrzeszenie przedsiębiorców (<i>obecnie liczy 38 członków</i>) ³¹	-	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja spotkań networkingowych, • Doradztwo.
18.	Sejmik Gospodarczy Województwa Kujawsko-Pomorskiego Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego</i>	Organizacja prywatna – organ samorządu gospodarczego regionu (<i>obecnie liczy 28 członków zwyczajnych i 13 wspierających</i>) ³²	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Wzmocnienie znaczenia regionalnych organizacji gospodarczych i rozwijanie współpracy między nimi, • Dążenie do uzyskania wpływu środowiska gospodarczego na decyzje samorządów terytorialnych i administracji rządowej w zakresie spraw związanych z gospodarką, • Wyrażanie opinii o programach gospodarczych, projektach aktów normatywnych i przepisach tworzonych na szczeblu regionalnym oraz udział

³⁰ Na podstawie: <https://www.bcc.org.pl>

³¹ Na podstawie: <https://www.spkip.pl>

³² Na podstawie: <http://seimikgospodarczy.pl>

Lp.	Nazwa instytucji lub grupy instytucji	Struktura właścicielska	Główny cel działalności	Wybrane kluczowe działania w ich przygotowaniu.
19.	Związek Pracodawców-Dzierżawców i Właścicieli Rolnych Główny obszar działania: <i>Cały teren województwa kujawsko-pomorskiego (działania nakierowane głównie na swoich członków)</i>	Organizacja prywatna – zrzeszenie pracodawców (obecnie liczy ponad 90 członków) ³³	Zapewnienie jak najlepszych warunków sprzyjających rozwojowi rolnictwa i obszarów wiejskich, a także wspieranie jego konkurencyjności.	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie informacji branżowych, porad i pomocy w formułowaniu wniosków i opinii, • Organizacja konferencji, warsztatów, seminariów i szkoleń • Wsparcie w zakresie pozyskiwania partnerów i kontrahentów
20.	Bydgoski Klaster Przemysłowy Główny obszar działania: <i>Teren całego kraju (działania nakierowane głównie na swoich członków)</i>	Organizacja prywatna – stowarzyszenie przedsiębiorców (obecnie liczy 108 członków) ³⁴	<i>Tworzenie optymalnych warunków rozwoju, stymulowanie współpracy i integracja środowiska przetwórców i narzędziowców sektora tworzyw sztucznych w województwie kujawsko-pomorskim</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie w procesie zwiększania innowacyjności i konkurencyjności Członków Klastra, • Wsparcie w procesie zwiększania poziomu internacjonalizacji Członków Klastra, • Prowadzenie działań networkingowych, • Realizacja projektów partnerskich i międzynarodowych.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie analizy stron internetowych IOB.

Warto zaznaczyć, że oprócz wymienionych w tabeli instytucji w regionie funkcjonują również:

- Lokalne Grupy Działania (LGD) – obecnie w województwie jest 28 takich grup. LGD powstają w wyniku zrzeszenia organizacji publicznych i prywatnych i mają na celu rozwój kultury, edukacji i przedsiębiorczości na terenie jednej lub wielu gmin (zgodnie z obszarem, na jaki dana LGD została powołana).
- Centra Transferu Technologii (CTT) – obecnie w województwie funkcjonują 4 takie centra. Powoływane są przez poszczególne uczelnie wyższe i działają w ich ramach. Głównym celem CTT jest komercjalizacja wyników badań prowadzonych na uczelni i współpraca z przedstawicielami biznesu w tym zakresie.

³³ Na podstawie: <https://pracodawcyrolni.pl>

³⁴ Na podstawie: <https://klaster.bydgoszcz.pl>

Analizowane instytucje otoczenia biznesu posiadają w ofercie 34 rodzaje usług, które można podzielić na następujące typy: usługi informacyjne, szkoleniowe, doradcze, inwestycyjne i najem, finansowe, networking, wsparcie w rekrutacji pracowników. IOB są również podmiotami, które udzielają dotacji przedsiębiorstwom w ramach projektów o charakterze grantowym.

Tabela 5. Rodzaje usług oferowanych przez IOB w województwie kujawsko-pomorskim

Usługa	Zakres
Usługi informacyjne	
Informacje nt. instrumentów finansowych i dotacji na otwarcie działalności gospodarczej	Świadczenie nieodpłatnych usług dla osób, które planują rozpoczęcie działalności gospodarczej – informacje na temat środków finansowych dostępnych w regionie
Informacje nt. instrumentów finansowych i dotacji na rozwój działalności gospodarczej	Świadczenie nieodpłatnych usług dla przedsiębiorstw, które planują rozwój działalności gospodarczej – informacje na temat środków finansowych dostępnych z poziomu regionalnego i krajowego
Usługi szkoleniowe	
Szkolenia z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w początkowej fazie rozwoju	Szkolenia o tematyce związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej (np. prawne, finansowo-księgowe, dotyczące promocji i marketingu) lub w zakresie dostępnego wsparcia (np. podnoszące świadomość na temat dostępnych dotacji, kształtowanie umiejętności przygotowania dokumentacji projektowej itp.)
Szkolenia specjalistyczne	Szkolenia dla przedsiębiorstw w dojrzałej fazie rozwoju, m.in. z zakresu eksportu, systemów jakości, technologii produkcji
Usługi doradcze	
Doradztwo z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w początkowej fazie rozwoju	Doradztwo o tematyce związanej z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej (np. rejestracja firmy, wybór formy opodatkowania, biznesplan)
Doradztwo z zakresu instrumentów finansowych i dotacji na rozwój działalności	Doradztwo w zakresie dostępnego wsparcia (np. wybór właściwej formy dofinansowania, przygotowanie dokumentacji projektowej)
Podstawowe usługi doradcze (np. prawne, finansowo-księgowe, w zakresie promocji i marketingu)	Doradztwo związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (np. w zakresie zmian prawnych istotnych z punktu widzenia działalności, przygotowanie wniosku kredytowego, opracowanie strategii marketingowej)
Inne specjalistyczne usługi doradcze (np. w zakresie eksportu, systemy jakości)	Doradztwo związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (np. opracowanie strategii eksportowej, audyt systemu jakości)
Doradztwo B+R (np. audyt innowacyjności, ochrona własności intelektualnej)	Doradztwo związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych (np. opracowanie agendy badawczej, wystawienie opinii o innowacyjności, analiza opłacalności wdrożenia)
Doradztwo technologiczne (np. audyt technologiczny)	Doradztwo związane z procesami technologicznymi (np. wybór dostawcy technologii, opracowanie procesu wdrożenia technologii)
Doradztwo strategiczne w zakresie modelu biznesowego	Przeprowadzenie analizy Business Model Canvas
Usługi inwestycyjne i najem	
Oferta uzbrojonych terenów inwestycyjnych	Udostępnienie terenów uzbrojonych we wszystkie media, z drogami dojazdowymi
Pomoc w planowaniu procesów inwestycyjnych (wsparcie prawne, administracyjne)	Przygotowanie i wsparcie firm w przygotowaniu inwestycji (np. uzyskanie pozwoleń administracyjnych, zmiany w MPZP, operaty szacunkowe)
Udostępnianie powierzchni	Udostępnianie powierzchni biurowej, produkcyjnej, magazynowej, laboratoryjnej

Usługa	Zakres
Ulgi podatkowe, inwestycyjne	Zwolnienie z podatków związanych z prowadzonymi inwestycjami przedsiębiorstw, udzielane przez Specjalną Strefę Ekonomiczną
Usługi finansowe	
Udzielanie pożyczek inwestycyjnych	Udzielanie pożyczek na budowę zakładu pracy i zakup środków trwałych
Udzielanie pożyczek obrotowych	Udzielanie pożyczek na zakup materiałów i surowców do produkcji
Udzielanie poręczeń	Udzielanie poręczeń na pożyczki obrotowe i inwestycyjne.
Wadzia i gwarancje do przetargów	Zabezpieczenie gwarancji podpisania umowy w postępowaniach przetargowych oraz zabezpieczenie prawidłowości wykonanej usługi lub dostawy w umowach
Wsparcie kapitałowe poprzez zakup akcji/udziałów	Zakup udziałów lub akcji spółek w celu podniesienia wartości spółek i przyszłego ich zbycia
Networking	
Budowanie relacji, wydarzenia biznesowe, wsparcie współpracy lokalnych firm	Sieciowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami (np. informowanie dużych przedsiębiorców o lokalnych firmach, mogących w przyszłości stać się dostawcami/podwykonawcami, wymiana doświadczeń, realizacja wspólnych projektów)
Wspieranie współpracy nauka-biznes, pośrednictwo w kontaktach	Wsparcie firm w zakresie wyboru właściwej jednostki naukowej, pomoc w identyfikacji oczekiwania przedsiębiorstw, pomoc w określeniu zakresu, budżetu i harmonogramu współpracy
Wspólna promocja na targach, w katalogach	Tworzenie zintegrowanych katalogów, prezentujących ofertę przedsiębiorców (w tym również w formie multimedialnej i internetowej) oraz promocja produkowanych przez nich towarów i świadczonych usług
Misje handlowe, giełdy kooperacyjne, poszukiwanie zagranicznych partnerów biznesowych	Organizacja wydarzeń pozwalających na nawiązanie kontaktów biznesowych pomiędzy przedsiębiorcami oraz wsparcie udziału przedsiębiorców w tego typu imprezach – np. targi, wystawy
Grupa zakupowa	Połączenie podmiotów, które dokonują łącznie zakupów, w celu osiągnięcia efektu skali, silniejszej pozycji w negocjacjach z dostawcami oraz uzyskania lepszych warunków handlowych
Wsparcie w procesie rekrutacji	
Pośrednictwo i inne wsparcie w rekrutacji pracowników	Pomoc w znalezieniu pracowników spełniających wymagania pracodawców
Udzielanie dotacji	
Dotacje na otwarcie działalności	Bezwrotne środki finansowe na zakupy inwestycyjne i środki obrotowe niezbędne do uruchomienia działalności gospodarczej
Dotacje na rozwój działalności (inwestycje)	Bezwrotne środki finansowe na konkretny cel związany z działalnością przedsiębiorstwa, m.in. rozbudowa przedsiębiorstwa, zakup linii technologicznej, zakup wyposażenia
Dotacje na B+R	Bezwrotne środki finansowe na prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, zakup infrastruktury do prowadzenia tych prac, ochronę własności intelektualnej.
Dotacje na rozwój eksportu	Bezwrotne środki finansowe na rozpoczęcie lub rozwój eksportu, m.in. na udział w targach międzynarodowych, promocję na zagranicznych rynkach, dostosowanie wzornictwa do wymagań rynków docelowych, doradztwo w zakresie certyfikacji

Usługa	Zakres
Dotacje na usługi rozwojowe (szkoleniowe, doradcze)	Bezwrotne środki finansowe na szkolenia i studia podyplomowe pracowników oraz kadry zarządzającej przedsiębiorstw, usługi doradcze prowadzące do zaspokojenia potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie analizy stron internetowych IOB.

Blisko 40% podmiotów z terenu województwa oferuje usługi informacyjne na temat instrumentów finansowych i dotacji na rozwój działalności gospodarczej. Jedna trzecia podmiotów oferuje dotacje na otwarcie działalności gospodarczej. W większości na tę liczbę składają się lokalne grupy działania z obszarów wiejskich. Wspomniane usługi informacyjne współwystępują z oferowaniem (w ramach projektu dofinansowanego ze środków unijnych) dotacji/ pożyczek na otwarcie lub rozwój działalności gospodarczej lub pełnieniem roli partnera w takim projekcie. Podobnie jest w przypadku szkoleń i doradztwa z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w początkowej fazie rozwoju. Wobec powyższego poza okresem i terenem realizacji oraz grupą docelową projektów dofinansowanych ze środków unijnych polegających na udzielaniu dotacji/pożyczek na otwarcie lub rozwój działalności gospodarczej, usługi takie w zasadzie nie są oferowane. Blisko 40% podmiotów oferuje usługi z zakresu networkingu. Budowanie relacji i wsparcie współpracy lokalnych firm, organizacja wydarzeń biznesowych jest domeną instytucji członkowskich, takich jak organizacje pracodawców, izby przemysłowe, organizacje turystyczne i lokalne grupy działania z terenów wiejskich. Aktywne na tym polu są również agencje rozwoju regionalnego. Podobną usługę tyle, że w odniesieniu do budowania relacji ze światem nauki oferują centra transferu technologii.

Usługi finansowe, takie jak: pożyczki obrotowe, poręczenia, wadia i gwarancje, dotacje na B+R, dotacje na rozwój eksportu, dotacje na usługi rozwojowe, są oferowane przez pojedyncze podmioty, jednak w promocję takiej oferty angażują się podmioty partnerskie. Natomiast wsparcie kapitałowe poprzez zakup akcji/udziałów, oferowane przez pięć podmiotów (głównie centra transferu technologii), nie jest obudowane działaniami promocyjnymi większej liczby instytucji.

Mniej niż 10% IOB oferuje usługi z zakresu doradztwa specjalistycznego (np. dotyczące modelu biznesowego, ochrony własności intelektualnej, audytu innowacyjności, audytu technologicznego, badań rynku, certyfikacji). Natomiast usługi związane z eksportem (misje handlowe, giełdy kooperacyjne, poszukiwanie zagranicznych partnerów biznesowych), pracownikami (pośrednictwo i inne wsparcie w rekrutacji) lub najmem powierzchni innych niż biurowe – są oferowane przez mniej niż 5% IOB.

Nieco ponad połowa usług instytucji otoczenia biznesu jest bezpłatna. Najczęściej dotyczy to działań informacyjnych i szkoleniowo-doradczych, gdyż stanowią one uzupełnienie wsparcia finansowego (dotacja lub preferencyjna pożyczka), oferowanego w ramach projektu dofinansowanego ze środków unijnych lub innego zadania publicznego. W pozostałych przypadkach usługi bezpłatne są oferowane członkom organizacji w ramach ich działalności statutowej i są finansowane ze składek członkowskich.

Oferta komercyjna najczęściej obejmuje udostępnianie powierzchni biurowych oraz realizację specjalistycznych szkoleń i doradztwa. Katalog usług świadczonych odpłatnie przez regionalne instytucje otoczenia biznesu jest bardzo ograniczony. Również liczba instytucji zdolnych do funkcjonowania bez wsparcia publicznego jest niezadawalająca.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego Programu wśród przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego wskazały, na które usługi będzie największe zapotrzebowanie w przyszłości. Wytypowano w ten sposób najbardziej pożądane działania, jakie powinny znaleźć się w ofercie systemu wsparcia biznesu. Są to: wyszukiwanie i dobór partnerów na docelowych rynkach zagranicznych, udzielanie preferencyjnych pożyczek na inwestycje, doradztwo w zakresie B+R.

Jako istotne i dotychczas nieoferowane na rynku usług komercyjnych wybrano kolejno: wsparcie prawne /administracyjne w zakresie uzyskania dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktu lub usługi na wybrane rynki zagraniczne, doradztwo technologiczne, wsparcie kapitałowe poprzez zakup akcji/ udziałów firmy. W przypadku doradztwa technologicznego eksperci nie zauważają potrzeby dofinansowania usług ze środków publicznych.

Jako stosunkowo mniej ważne – z punktu widzenia prognozowanego zapotrzebowania ze strony MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego – wskazywano następujące usługi: umieszczanie informacji o firmach, ich produktach i usługach w zbiorczych broszurach, katalogach, w tym internetowych, w różnych wersjach językowych, udzielanie poręczeń na pożyczki i kredyty inwestycyjne, wsparcie prawne/ administracyjne w uzyskaniu dokumentów związanych z planowaną inwestycją/usługa inwestora zastępczego oraz pośrednictwo w kontaktach ze środowiskiem naukowym.

Tabela 6. Mocne i słabe strony obecnego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym w regionie

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Liczba instytucji z udziałem Województwa i ich szeroki zakres działalności (co stanowi duży potencjał do efektywnego wdrażania polityki rozwoju). • Stosunkowo duża liczba instytucji wsparcia biznesu, funkcjonujących w regionie. • Mnogość podejmowanych inicjatyw probiznesowych (działalność IOB z terenu województwa obejmuje większość obszarów kompetencyjnych związanych ze wsparciem biznesu). • Stosunkowo duża liczba oferowanych instrumentów finansowych, nakierowanych na wsparcie przedsiębiorczości w regionie (szczególnie dla przedsięwzięć bezpiecznych, tzn. o niskim poziomie ryzyka) • Wysoki poziom kompetencji pracowników instytucji wspierających biznes. Gotowość do współpracy ze strony instytucji otoczenia biznesu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca dotychczasowa aktywność w zakresie koordynacji procesów wpływających na rozwijanie gospodarki regionu. • Brak wyodrębnionego Departamentu w strukturze UMWKP dedykowanego wyłącznie zagadnieniom gospodarczym. • Brak wysoko wyspecjalizowanej jednostki, zajmującej się analizowaniem sytuacji gospodarczej regionu (i mogącej dostarczyć decydującym informację niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji). • Niewystarczająca ilość rozwiązań systemowych, angażujących do współpracy podmioty działające na rzecz wsparcia biznesu. • Niewystarczająca ilość wspólnych projektów, realizowanych przez instytucje wspierające biznes. • Ograniczenia terytorialne w działalności większości IOB (udzielane przez nie wsparcie często dotyczy podmiotów działających w granicach administracyjnych miast). • Brak jednej bazy danych o ofercie wszystkich podmiotów wspierających gospodarkę.
<ul style="list-style-type: none"> • Świadomość przedstawicieli Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego dotycząca konieczności wprowadzenia zmian i uporządkowania systemu wsparcia gospodarki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Znaczna część funkcjonujących obecnie instytucji nie ma specjalizacji produktowej, co prowadzi do dublowania kompetencji. • Duża koncentracja instytucji otoczenia biznesu w dwóch największych ośrodkach miejskich regionu (Toruniu i Bydgoszczy) przy jednoczesnym niewystarczającym dostępie do nich na pozostałym terenie województwa. • Niewystarczająca ilość instrumentów finansowych, skierowanych do inwestycji o wysokim ryzyku. • Dominujące bierne doradztwo, polegające na czekaniu na klienta – zamiast indywidualnego docierania do firm z ofertą wsparcia. • Niewystarczająca ilość wysokospecjalistycznych działań wspierających start-upy.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie analiz własnych oraz wniosków wynikających z „Analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa”.

Przeprowadzona diagnoza obecnie funkcjonującego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym w regionie wskazuje na szereg wyzwań, z którymi musi zmagać się Samorząd Województwa. Tym samym niezbędne są dalsze przekształcenia ww. systemu, aby efektywnie wspierać rozwój przedsiębiorczości, jak również innych obszarów gospodarki województwa.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące analizy obecnego modelu instytucjonalnego – kluczowe wnioski:

- Przeprowadzona diagnoza obecnej oferty wsparcia biznesu pokazuje, że w regionie realizowana jest duża liczba inicjatyw probiznesowych, jednak brakuje jednostki, która by je w sposób systemowy koordynowała.
- Wsparcie punktowe w określonych obszarach związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa jest na wysokim poziomie, jednak jego podstawowym mankamentem są ograniczenia terytorialne związane z funkcjonowaniem poszczególnych IOB. Ich działania, często realizowane na wysokim poziomie, niejednokrotnie dublują się.
- Większość instytucji prowadzi działania edukacyjne, szkoleniowe, promocyjne, wspierające internacjonalizację, brokerskie czy też doradcze w zakresie pozyskiwania funduszy. Spowodowane jest to przede wszystkim wyżej wspomnianym zasięgiem działania.
- W większości przypadków instytucje wspierające biznes powołane zostały do podejmowania przedsięwzięć w konkretnym mieście lub na konkretnym terenie, dlatego spektrum ich działań musiało być szerokie, żeby nie tworzyły się luki w systemie wsparcia na danym obszarze.
- Zauważalne są incydentalne działania wspólne większej liczby IOB, ale z punktu widzenia efektywności Programu rozwoju gospodarczego ich ilość jest niewystarczająca.
- Kwestie związane ze współpracą oraz z docieraniem z ofertą poszczególnych instytucji do firm w całym regionie określone zostały przez same IOB jako jeden z kluczowych problemów obecnego systemu wsparcia. Widoczny jest przede wszystkim brak podmiotu, który dzięki posiadanym kompetencjom i środkom pełniłby rolę lidera dla pozostałych IOB.
- W województwie oferowanych jest wiele instrumentów wsparcia finansowego. Niemniej jednak obszar ten boryka się z dwoma zasadniczymi wyzwaniami. Pierwsze wyzwanie to duże rozproszenie wsparcia finansowego (w szczególności ze środków UE), a co za tym idzie – chaos informacyjny: przedsiębiorcy nie wiedzą, do kogo, po co i kiedy powinni się kierować. Natomiast drugie wyzwanie dotyczy braku, w stosunkowo bogatej ofercie wsparcia, mechanizmów umożliwiających finansowanie działalności o podwyższonym ryzyku.

Kluczowe potrzeby związane z nowym modelem instytucjonalnym zarządzania rozwojem gospodarczym:

- **MI1:** Istotne jest stworzenie platformy do współpracy między instytucjami wspierającymi biznes, jak również wyznaczenie podmiotów, które dzięki posiadanym kompetencjom i środkom pełniłyby rolę lidera dla danej grupy zrzeszonych branżowo podmiotów, firm itp.
- **MI2:** Konieczne jest wypracowanie mechanizmów umożliwiających udostępnianie danych i informacji o charakterze gospodarczym, a także powołanie / rozwój wysoko wyspecjalizowanej jednostki, która na bieżąco rozpoznawałaby potrzeby, problemy, oczekiwania środowiska gospodarczego i naukowego, prowadziłaby działalność analityczną i formułowała rekomendacje w zakresie działań na rzecz rozwoju gospodarczego (adresowane do samorządu województwa, samorządów lokalnych i środowiska gospodarczego).
- **MI3:** Rekomendowane jest wyznaczenie jednostki, która będzie odpowiedzialna za organizowanie, zarządzanie i koordynację aktywności związanej z finansowaniem działalności rozwojowej w regionie (w formie zwrotnego wsparcia finansowego), a także będzie reagowała na pojawiające się w tym zakresie zapotrzebowanie na finansowanie rozwoju regionalnego, w tym ze strony rynku i oferowała nowoczesne instrumenty wsparcia zwrotnego (tj. będzie działała w tzw. luce rynkowej). W ten sposób wykształci się funkcjonalność swoistego "regionalnego banku", który mógłby oferować wsparcie dla przedsiębiorców, ale także dla samorządów na realizację inwestycji publicznych sprzyjających rozwojowi gospodarczemu.
- **MI4:** Niezbędne jest upowszechnienie i uporządkowanie oferty kierowanej do przedsiębiorców przez IOB, co pozwoli na usprawnienie współpracy przedsiębiorców ze stroną publiczną i instytucjami otoczenia biznesu.
- **MI5:** Istnieje potrzeba utworzenia sieci akredytowanych instytucji otoczenia biznesu oferujących specjalistyczne wsparcie dla firm.
- **MI6:** Istnieje potrzeba zapewnienia takiego potencjału organizacyjnego, który zapewniłby wsparcie przedsiębiorczości i współpracy samorządów lokalnych z przedsiębiorcami.

Analiza dostępnego wsparcia przedsiębiorców

Przedsiębiorstwa mogą być wspierane przez różnego rodzaju podmioty i instrumenty. Szczególnie istotne, z punktu widzenia przedsiębiorstw, jest bezpośrednie wsparcie finansowe, którym dysponuje na terenie województwa Urząd Marszałkowski, pełniący rolę Instytucji Zarządzającej dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020.

Wsparcie przedsiębiorców przez stronę publiczną

Podstawowym narzędziem wsparcia dla firm z regionu są środki z osi priorytetowej 1 Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu³⁵. Przeanalizowano działania i poddziałania w ramach tej osi, które kierują bezpośrednio wsparcie do MŚP poprzez dotacje – m.in. na pobudzenie aktywności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości akademickiej, jak również te, które kierują pośrednio wsparcie poprzez instytucje otoczenia biznesu, tj. projekty grantowe na działania B+R, usługi doradcze i finansowe na wprowadzenie nowych modeli biznesowych, w tym związane z umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej. W opracowaniu uwzględniono również poddziałanie skierowane do jednostek naukowych, które otrzymały wsparcie infrastrukturalne na stworzenie zaplecza naukowego na potrzeby inteligentnych specjalizacji regionu.

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego zawarł w ramach osi priorytetowej 1 Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu łącznie 451 umów, w ramach których udzielił 1 559 515 082 PLN wsparcia (stan na 31.12.2020 r.).

W ramach poddziałania 1.2.1 (Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych), 1.3.1 (Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach akademickich) i 1.6.2 (Dotacje dla innowacyjnych MŚP) podpisano łącznie 415 umów na łączną kwotę dofinansowania UE w wysokości 648 342 474,85 PLN, co stanowiło 41,57% kontraktacji (wartości podpisanych umów) w osi 1 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Beneficjentami podpisanych umów w wyżej wymienionych poddziałaniach jest łącznie 416 przedsiębiorstw, na strukturę których składa się 9 dużych, 80 średnich, 143 małych i 184 mikroprzedsiębiorstw.

Wsparcie dotacyjne

Analiza danych dotyczących umów zawartych przez przedsiębiorstwa wskazuje na trzy główne ośrodki, w których skoncentrowały się projekty. Najwięcej z nich realizowanych jest w Toruniu – 110 projektów, 98 w Bydgoszczy i 25 we Włocławku. Ponadto można zauważyć dużą dysproporcję pomiędzy wskazanymi trzema głównymi ośrodkami a pozostałymi gminami, gdzie liczba realizowanych projektów nie przekracza 20.

Szczegółowa analiza danych pozwoliła na wyodrębnienie liczby zawartych umów i przyznanych firmom środków – w podziale na poszczególne poddziałania w osi priorytetowej 1 Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu. W ramach Poddziałania 1.2.1 – Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych zawarto 72 umów na łączną kwotę 252 374 613,94 zł. W ramach Poddziałania 1.3.1 – Wsparcie procesów B+R w przedsiębiorstwach akademickich liczba zawartych umów wynosi 59 (93% to mikroprzedsiębiorstwa) na łączną kwotę 51 214 906,50 PLN. Łącznie 284 umowy zawarto w ramach Poddziałania 1.6.2 – Dotacje dla innowacyjnych MŚP, a kwota wsparcia wynosi 344 752 954,41 PLN.

Beneficjentami z największym dofinansowaniem UE w ramach poddziałań 1.2.1, 1.3.1 oraz 1.6.2 są Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji (poddziałanie 1.2.1 – 2 umowy na 67 698 357,24 PLN), Toruńską Agencja Rozwoju Regionalnego (poddziałanie 1.6.2 – 1 umowa na 65 000 000 PLN) oraz Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy (poddziałanie 1.6.2 – 1 umowa na 50 000 000 PLN).

³⁵ Niniejsze opracowanie zostało wykonane na podstawie danych z Departamentu Funduszy Europejskich Wydział Analiz i Ewaluacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, stan na 16.01.2020 r.

Działania na rzecz rynku pracy³⁶

W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 wsparcie na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i biernych zawodowo stanowi jedno z podstawowych wyzwań polityki województwa w obszarze rynku pracy. W Osi Priorytetowej 8 „Aktywni na rynku pracy” możliwe jest uzyskanie wsparcia na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. W ramach Działania 8.3 „Wsparcie przedsiębiorczości i samozatrudnienia w regionie” zidentyfikowano poniższe projekty:

- projekt nr RPKP.08.03.00-04-0003/19 „WSPARCIE W STARCIE - dotacje na samozatrudnienie dla mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego” realizowany przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne: „Celem projektu jest wzrost na terenie województwa kujawsko-pomorskiego liczby przedsiębiorstw zdolnych do trwałego funkcjonowania o 250 sztuk, w terminie do 30.09.2023 r. poprzez objęcie działaniami szkoleniowymi 236 osób i wsparciem finansowym 250 osób”.
- projekt nr RPKP.08.03.00-04-0001/19 „Dotacja na start – wsparcie przedsiębiorczości i samozatrudnienia w województwie kujawsko-pomorskim” realizowany przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego SA: „Celem projektu jest zwiększenie zdolności do samozatrudnienia 180 osób powyżej 29 roku życia z terenu województwa kujawsko – pomorskiego w okresie od 01.07.2020 do 31.03.2022, poprzez działania szkoleniowo-doradcze, bezzwrotną pomoc finansową na rozpoczęcie własnej działalności dla 150 osób i wsparcie pomostowe.

Podsumowując, w ramach powyższych projektów przewidziano wypłatę wsparcia bezzwrotnego w postaci dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej dla 400 osób. Wg stanu na dzień 31.12.2020 r. nie wypłacono żadnej dotacji. Wg stanu na dzień 31.05.2021 r. zgodnie z danymi wykazanymi we wniosku o płatność w ramach projektu nr RPKP.08.03.00-04-0003/19 wypłacono 51 dotacji, natomiast wg stanu na 30.06.2021 r. w ramach projektu nr RPKP.08.03.00-04-0001/19 nie wypłacono żadnej dotacji – zgodnie z danymi wykazanymi we wniosku o płatność – pierwsze dotację mają być wypłacane w 3 kwartale 2021 r

Dostępność wsparcia dla przedsiębiorców w gminach

Nie mniej ważne jest wsparcie niefinansowe, jakie przedsiębiorca może otrzymać ze strony samorządów lokalnych. **Wsparcie przedsiębiorczości przez poszczególne gminy województwa kujawsko-pomorskiego jest bardzo zróżnicowane.** Może to wynikać zarówno ze zróżnicowanego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin (liczby podmiotów gospodarczych na ich terenie, poziomu dochodów własnych gminy, wskaźnika zatrudnienia, stopy bezrobocia itp.), charakteru gminy (np. turystyczna), jak i z możliwości organizacyjnych w urzędach gmin.

W analizie oceniono gminy pod kątem najczęściej występujących narzędzi wsparcia lokalnych przedsiębiorstw – mających niefinansowy charakter, czyli z pominięciem ulg i zwolnień podatkowych, opłat lokalnych oraz wydatków inwestycyjnych. Są to:

- Organizacja wydarzeń dla przedsiębiorców;
- Działania promocyjno-informacyjne skierowane do przedsiębiorców;
- Wyodrębniona jednostka lub działania w zakresie wsparcia przedsiębiorczości;
- Wyodrębniona jednostka lub działania w zakresie obsługi inwestorów zewnętrznych;
- Bazy przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy.

Gminy najczęściej wspierają przedsiębiorczość poprzez proste działania informacyjno-promocyjne, tzn. publikację treści w aktualnościach na stronie internetowej gminy (68% podmiotów). Aż w ponad 30% przypadków gminy nie udostępniają na swoich stronach internetowych żadnych informacji skierowanych do przedsiębiorców. Zdarza się, że jedyną formą wsparcia są wiadomości na temat obowiązkowych działań gminy, dotyczące na przykład rejestracji działalności gospodarczej czy nowych przepisów podatkowych, w tym VAT. **W gminach dbających o rozwój gospodarczy powinien działać aktywnie punkt dla przedsiębiorców. W trakcie badania w co trzeciej gminie odnotowano wyodrębnioną jednostkę lub działania w zakresie obsługi inwestorów zewnętrznych, a mniej niż w co piątej – w zakresie wsparcia**

³⁶ Na podstawie danych z otrzymanych z Departamentu Wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego.

przedsiębiorczości. Ponadto badane gminy bardzo rzadko organizują wydarzenia skierowane do przedsiębiorców – podejmuje je mniej niż 10% z nich.

Ciekawą formą wsparcia lokalnych firm jest baza przedsiębiorców funkcjonujących na terenie gminy, którą prowadzi na swoich stronach internetowych 18% gmin³⁷. W ok. 4,5% badanych gmin zaobserwowano silną współpracę z Lokalnymi Grupami Działania. Wówczas to one przejmują funkcję wspierania lokalnych przedsiębiorstw.

Można założyć, że w części gmin o mniejszym potencjale panuje przekonanie, że ciężar podejmowania działań wspierających przedsiębiorczość przejmują większe ośrodki, a w niewielkich gminach wiejskich, w których nie funkcjonują przedsiębiorstwa większe niż mikro-, takie aktywności są bezzasadne. Niekorzystny jest natomiast fakt, że w gminach, gdzie liczba mieszkańców i przedsiębiorców jest wyższa, brakuje wyodrębnionej jednostki lub działań wspierających przedsiębiorczość.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące analizy dostępnego wsparcia przedsiębiorców

- Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, pełniący rolę Instytucji Zarządzającej dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020, zawarł w ramach osi priorytetowej 1 Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu łącznie 451 umów, w ramach których udzielił 1 559 515 082 PLN wsparcia (stan na 31.12.2020 r.). Łączna liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie na koniec 2020 roku wyniosła 2 093.
- Najwięcej z nich realizowanych jest w Toruniu – 110 projektów, 98 w Bydgoszczy i 25 we Włocławku. Ponadto można zauważyć dużą dysproporcję pomiędzy wskazanymi trzema głównymi ośrodkami a pozostałymi gminami, gdzie liczba realizowanych projektów nie przekracza 20.
- Gminy najczęściej wspierają przedsiębiorczość poprzez proste działania informacyjno-promocyjne, np. publikację treści w aktualnościach na stronie internetowej gminy (68% podmiotów). Aż w ponad 30% przypadków gminy nie udostępniają na swoich stronach internetowych żadnych informacji skierowanych do przedsiębiorców.

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- **DWP1:** Należy przeprowadzić audyt procedur w zakresie oceny wniosków składanych do Regionalnego Programu Operacyjnego oraz wdrożyć wynikające z przeglądu usprawnienia i optymalizacje, w tym przede wszystkim stworzyć odpowiednie narzędzia informatyczne, pozwalające na pełną digitalizację procesu.
- **DWP2:** Należy podejmować działania mające na celu integrowanie informacji o dostępnych instrumentach wsparcia dla przedsiębiorców, oferowanych przez stronę publiczną.
- **DWP3:** Zasadne jest prowadzenie przez stronę publiczną działań na rzecz przedsiębiorców, polegających na dostarczaniu informacji o charakterze społeczno-gospodarczym.

Inteligentne specjalizacje województwa kujawsko-pomorskiego oraz klastry

Inteligentne specjalizacje (IS) są to branże, których rozwój ma zapewnić tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, zwiększenie wartości dodanej gospodarki i podniesienie jej konkurencyjności. Celem stworzenia koncepcji inteligentnych specjalizacji jest wyłonienie obszarów o dużym potencjale, specjalizujących się w wybranych dziedzinach nauki i technologii, pracach badawczo-rozwojowych oraz innowacyjnych przedsięwzięciach, przyczyniających się do rozwoju gospodarczego regionów, jak również wpływającego na ich konkurencyjność w skali krajowej oraz międzynarodowej. Konieczność określenia listy takich specjalizacji dla każdego regionu wynika z wytycznych Komisji Europejskiej – między innymi obejmujących perspektywę finansową 2014-2020.

Istotną rolę w rozwoju regionalnych specjalizacji odgrywają różnego rodzaju sieci współpracy – na przykład klastry, które koncentrują swoją aktywność wokół wspólnych projektów, tworzenia innowacyjnych produktów, usług i technologii. Ich znaczenie związane jest zarówno z liczbą podmiotów, jak i miejsc pracy,

³⁷ Informacje pozyskano na podstawie zawartości stron internetowych gmin w województwie kujawsko-pomorskim, stan na styczeń 2020 r. łącznie przebadano 131 stron internetowych: 92 strony gmin wiejskich, 35 stron gmin wiejsko-miejskich, w tym strony prowadzone wspólnie z gminami miejskimi, oraz 4 strony gmin miast na prawach powiatu.

jakie generują w regionie. Zidentyfikowanie inteligentnych specjalizacji pozwala skupić inwestycje na badaniach, rozwoju i innowacyjności w obszarach o największym potencjale innowacyjnym i konkurencyjnym kraju oraz regionów – czyli na obszarach, które mogą przynieść gospodarce największą korzyść³⁸. Takie inwestycje przyczynią się do lepszego sprostania największym wyzwaniom społeczno-gospodarczym.

Regionalne inteligentne specjalizacje województwa kujawsko-pomorskiego

Podstawą do wyboru tak rozumianych potencjałów rozwojowych w województwie kujawsko-pomorskim była diagnoza sytuacji oraz analiza strategiczna regionu, przeprowadzona w oparciu o pozyskane dane. Następnie wybrano obszary, które mają szczególnie istotny wpływ na rozwój gospodarczy regionu oraz posiadają rozbudowane zaplecze naukowe, prowadzące wysoko zaawansowane badania, i mogą stanowić podstawę intensywnego rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki zostały następnie poddane dyskusji na spotkaniach zespołów eksperckich, pracujących nad opracowaniem Strategii. W oparciu o specjalistyczne opinie zdefiniowano najkorzystniejsze obszary, na których powinna skupić się interwencja w latach 2014-2020. Bazując na Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 oraz zgodnie z przeprowadzonymi badaniami pogłębionymi w ramach wybranych obszarów, a także w wyniku prac grup eksperckich wskazano trzy typy inteligentnych specjalizacji:

Rysunek 8. Rodzaje inteligentnych specjalizacji ze względu na sposób ich wyłaniania

	Oparte na wartościach	Oparte na technologiach (horyzontalne)	Inne (przedsiębiorcze odkrywanie)
Charakterystyka podejścia	<p>IS oparte na wartościach to obszary charakteryzujące się pełną dojrzałością zaobserwowaną w regionie.</p> <ul style="list-style-type: none"> W ramach tych obszarów możliwe jest jasne sprecyzowanie konkretnych zasobów gospodarczych i naukowych, wartości, zakresu celów i efektów jakie mogą zostać osiągnięte w danej dziedzinie. IS opartą na wartościach może być „wspierana” przez IS horyzontalne (jedną, więcej niż jedną, wszystkie). 	<p>Są dopełnieniem IS opartych na wartościach i pełnią bardzo istotne role w funkcjonalnej realizacji założeń IS opartych na wartościach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kluczowe znaczenie w ocenie stanu wejściowego (początkowego danej IS) oraz procesie kształtowania stanu końcowego (wyjściowego, pożądanego) i jej wartości; Ma za zadanie podtrzymywać, uzupełniać i wspierać główną wartość IS Efekt inteligentnego sprzężenia/łączenia się wszystkich IS. 	<p>Dziedziny i obszary w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania odnoszą się do trwałego i aktywnego zaangażowania przedsiębiorców w tworzenie regionalnej polityki innowacyjnej.</p> <p>Lokalna gospodarka winna dostarczać informację zwrotną na temat procesów ją kształtujących oraz określać swoje potrzeby. Inteligentna specjalizacja to dziedzina kreatywna i otwarta na zmiany.</p> <p>Podejmowane działania w tym obszarze charakteryzowały się wysoką jakością, użytecznością naukową i gospodarczą.</p>
IS województwa	<p>Zdrowa i bezpieczna żywność Zdrowie i turystyka zdrowotna Transport i mobilność Zaawansowane materiały i narzędzia Dziedzictwo kulturowe i przemysł kreatywny</p>	<p>Technologie informacyjno-komunikacyjne Ekoinnowacje Automatyka przemysłowa</p>	<p>Wyłaniające się IS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych Produkcja urządzeń elektrycznych

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie: Inteligentne specjalizacje województwa kujawsko-pomorskiego. Charakterystyka obszarów inteligentnych specjalizacji dla projektów realizowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 – Załącznik do stanowiska Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z 8 czerwca 2016 r.

Przegląd Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) na poziomie działów pozwolił wyłonić 43 działy, które reprezentują inteligentne specjalizacje w województwie kujawsko-pomorskim. Warto podkreślić, że reprezentują one sektor usługowy i przemysłowy, a więc wpisują się w kierunki zmian strukturalnych, które są odzwierciedleniem trendów i prognoz społeczno-gospodarczych.

³⁸ Pander W. i inni, 2014, Wyznaczanie, monitoring i ewaluacji Inteligentnych Specjalizacji, Warszawa.

W Polsce struktura sektorowa charakteryzuje się wysokim udziałem pracujących w obszarze przemysłowym i usługowym. Natomiast stopień zaawansowania przemian strukturalnych i związana z nim siła struktur regionalnych determinuje zdolności konkurencyjne danego obszaru³⁹. Zgodnie z koncepcją IS podstawą i siłą struktur kujawsko-pomorskiej gospodarki mają być wyłonione inteligentne specjalizacje. Wybór działów PKD, wpisujących się w przyjęte dla województwa kujawsko-pomorskiego inteligentne specjalizacje, umożliwił analizę ich rozwoju pod kątem liczby pracujących⁴⁰ oraz pod względem liczby podmiotów⁴¹ prowadzących działalność.

Przy uwzględnieniu kryterium inteligentnych specjalizacji szczególnie interesujące są zmiany udziału określonych działów w ogólnej liczbie działów zaliczanych do IS. Analiza tych zmian ma istotne znaczenie dla oceny stopnia rozwoju społeczno-gospodarczego kujawsko-pomorskiej gospodarki i jej konkurencyjności⁴².

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w 2018 r. w podmiotach związanych z inteligentnymi specjalizacjami zatrudnionych było 58,9% wszystkich pracujących w regionie⁴³. Było to o 1,4% więcej w stosunku do 2015 r.

Spośród wszystkich analizowanych działów⁴⁴, tworzących w województwie kujawsko-pomorskim IS, w 2018 r. w porównaniu do 2015 r. w 2/3 miał miejsce wzrost liczby pracujących. Zdecydowanie największy odnotowały podmioty zaliczane do działu 52 Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport, gdzie liczba pracujących wzrosła aż o 132%. Relatywnie duży wzrost liczby pracujących, bo o ponad 20%, odnotowały branże zaliczane do następujących działów:

- Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (dział 62);
- Działalność usługowa związana z żywnością (dział 56);
- Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych (dział 45).

Należy zauważyć, że żaden ze wskazanych działów nie reprezentuje głównego PKD dla wyłonionych w województwie inteligentnych specjalizacji. Wszystkie są działami określonymi jako wspierające, a dział 62 Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana został przypisany do specjalizacji horyzontalnej Technologię ICT. Korzystnym zjawiskiem jest wzrost liczby pracujących w większości głównych działów PKD wszystkich inteligentnych specjalizacji, z wyjątkiem działów przypisanych do specjalizacji Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne, gdzie największy spadek zaobserwowano w działach 58 Działalność wydawnicza i 63 Działalność usługowa w zakresie informacji. W tych obszarach liczba pracujących zmalała o ponad połowę.

Spośród 43 działów PKD, zakwalifikowanych do inteligentnych specjalizacji, w 23 odnotowano wzrost liczby podmiotów w porównaniu z rokiem 2015. Największy, bo niemal 82%, zaobserwowano w dziale Transport lotniczy (dział 51). Należy jednak mieć świadomość, że pod względem liczby zarejestrowanych w nim podmiotów był to najmniej liczny dział spośród wszystkich analizowanych. Około 42% wzrost liczebności podmiotów zanotowano także w dziale 72 Badania naukowe i prace rozwojowe. Znaczący wzrost liczby podmiotów, bo prawie o 33%, miał miejsce w obszarze Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (dział 62 Technologię informacyjne i komunikacyjne). Należy zauważyć, że wyżej wskazane działy nie reprezentują głównych PKD dla wyłonionych w województwie inteligentnych specjalizacji. Pierwszy z nich jest określony jako wspierający, drugi został przypisany do specjalizacji horyzontalnej Technologię ICT.

³⁹ Matuszkiewicz T., Prusek A., 2011, Analiza przekształceń struktury sektorowej pracujących w województwie podkarpackim w układzie powiatowym ze szczególnym uwzględnieniem subregionu mieleckiego, Kraków.

⁴⁰ Pracujący dotyczą podmiotów gospodarki narodowej, które objęte były badaniem prowadzonym na formularzu Z-06, tj. bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób.

⁴¹ Bez osób fizycznych, prowadzących wyłącznie indywidualne gospodarstwa rolne.

⁴² Kwiatkowska W., 2016, Zmiany sektorowej struktury pracujących w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej 28 w latach 2005-2014, Łódź.

⁴³ Pracujący dotyczą podmiotów gospodarki narodowej, które objęte były badaniem prowadzonym na formularzu Z-06, tj. bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób.

⁴⁴ Z uwzględnieniem tajemnicy statystycznej.

W 2018 r. w porównaniu z 2015 r. w 20 spośród wszystkich działów zaliczanych do IS województwa kujawsko-pomorskiego zaobserwowano zmniejszenie się liczby podmiotów. Przy czym najbardziej odczuwalne zmiany dotyczyły branż związanych z Nadawaniem programów ogólnodostępnych i abonamentowych (technologie informacyjne i komunikacyjne) oraz Produkcją metalu (zaawansowane materiały i narzędzia) – w obu przypadkach spadek liczby podmiotów wyniósł ponad 20%.

Miarą poziomu rozwoju inteligentnych specjalizacji może być ich aktywność w zakresie pozyskiwania dotacji. **Niemal 330 przedsięwzięć wpisujących się w inteligentne specjalizacje zostało współfinansowanych w latach 2014-2020 z RPO WK-P– w ramach Osi 1.**

Najchętniej po dotacje występowały firmy ze specjalizacji: Zaawansowane materiały i narzędzia (24,1%), która przede wszystkim skupia się na innowacyjnych materiałach i tworzywach, wykorzystywanych do nowatorskiej produkcji przedmiotów (maszyn, narzędzi, opakowań itp.). Wsparcie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) stanowiło około 16% wszystkich współfinansowanych projektów w zakresie IS. Ta wysoka pozycja usług ICT w zakresie pozyskiwania funduszy jest szczególnie istotna przez wzgląd na to, że w sformułowanej Strategii województwa kujawsko-pomorskiego ten rodzaj IS został sklasyfikowany jako horyzontalny i ma mieć istotną rolę w dopełnieniu i funkcjonalnej realizacji założeń IS opartych na wartościach. Analiza danych obrazujących dominujący zakres interwencji – czyli de facto główne działania, które zostały współfinansowane z funduszy RPO – wskazuje, że interwencja zwykle dotyczyła ogólnych inwestycji produkcyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). **Stosunkowo dużo projektów było skierowanych na inwestycje w infrastrukturę i wyposażenie w MŚP, związane bezpośrednio z działaniami badawczymi i innowacyjnymi, a także na transfer technologii i współpracę między uczelniami a przedsiębiorstwami**, z korzyścią głównie dla MŚP. Te trzy działania stanowiły niemal 3/4 wszystkich zakresów interwencji.

Potencjał do rozszerzenia katalogu inteligentnych specjalizacji

Analiza dynamiki zmian liczby pracujących w działach PKD wskazuje na być może pojawiającą się specjalizację, związaną z produkcją wyrobów elektronicznych i urządzeń elektrycznych. **Znaczny wzrost zatrudnienia zauważa się zarówno w przedsiębiorstwach zajmujących się Produkcją komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (dział 26) jak i produkcją urządzeń elektrycznych (dział 27).** Należy podkreślić, że perspektywa 3 lat w przypadku analiz rynku pracy nie jest wystarczająca do uchwycenia tendencji. Dotychczas oba działy były przypisane do specjalizacji horyzontalnej Automatyka przemysłowa. Ponieważ obserwowany jest spadek liczby funkcjonujących podmiotów w tych działach, powinno się przeprowadzić pogłębioną analizę rozwijających się przedsiębiorstw i obserwować dalsze zmiany w celu wyłonienia nowej inteligentnej specjalizacji w województwie kujawsko-pomorskim.

Należy zwrócić uwagę na negatywne zmiany – zarówno pod kątem liczby zatrudnionych, jak i liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw, funkcjonujących w ramach specjalizacji Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne, prowadzących Działalność wydawniczą (dział 58) i działających w obszarze poligrafia i produkcja zapisanych nośników informacji (dział 18), co być może jest odzwierciedleniem szerszego trendu odchodzenia od materiałów drukowanych na rzecz treści cyfrowych. Te zmiany nie są dostrzegane ani przez badanych przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu⁴⁵, ani przez przedsiębiorców, w tym zrzeszonych w klastrach⁴⁶. Badani nie widzą potrzeby rozszerzania lub zmiany katalogu inteligentnych specjalizacji.

Według badanych wyłonione inteligentne specjalizacje oddają specyfikę rozwojową regionu – na co dowodem ma być fakt, że to właśnie wewnątrz IS powstały klastry. To przekonanie jest podzielane niezależnie od tego, jaki jest poziom i jakość współpracy firm wewnątrz klastra. Samo jego istnienie jest traktowane jako potwierdzenie trafności katalogu inteligentnych specjalizacji – istnienie wpisującego się w nie klastra traktowane jest jako dowód na trafność katalogu. Dzieje się tak niezależnie od dojrzałości, a zwłaszcza żywotności klastrów.

⁴⁵ Odwołanie do wywiadów indywidualnych pogłębionych.

⁴⁶ Odwołanie do zogniskowanego wywiadu grupowego oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Wprawdzie katalog inteligentnych specjalizacji jest uważany za trafny, ale firmy reprezentujące tylko wybrane IS mają mieć istotne przełożenie na regionalną gospodarkę. Tylko w tych specjalizacjach, w których skupi się wiele podmiotów (przemysł tworzyw sztucznych i mechanika), przedsiębiorstwa zdobywają siłę do budowania własnej pozycji i wzrostu oraz oddziaływania na procesy zachodzące w regionie.

Pozostałe branże, w szczególności przetwórstwo spożywcze i turystyka zdrowotna, mają inny potencjał, ale też inne wyzwania. Problemem dla obu tych specjalizacji jest trudność w utworzeniu łańcucha usług/produkcji przez firmy z danej branży lub branż dopełniających je (w przeciwieństwie do IS: Zaawansowane materiały i narzędzia, gdzie rozwój danego klastra opiera się na zasadzie synergicznego współistnienia). Z kolei dla producentów żywności największe wyzwanie stanowi nieufność i nastawienie na budowanie bezpieczeństwa własnych gospodarstw, a nie chęć tworzenia konkurencyjności całego sektora. W obu przypadkach, zdaniem przedsiębiorców, **brakuje wsparcia w postaci przemyślanej i intensywnej promocji regionu jako miejsca oferującego usługi zdrowotne lub produkującego zdrową żywność (a te czynniki mają decydować o specyfice województwa).**

Obserwowana sprzeczność – czyli zmiany zachodzące wewnątrz inteligentnych specjalizacji (wzmacnianie siły ekonomicznej jednych branż, a słabnięcie innych) przy jednoczesnej niezdolności dostrzeżenia tych procesów przez podmioty współtworzące te specjalizacje – prowadzi do wniosku, że istotne jest stworzenie mechanizmów, które wzmocniłyby już istniejące inteligentne specjalizacje.

Inicjatywy klastrowe

Klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, jednocześnie współdziałających i konkurujących ze sobą⁴⁷. Polskie klastry na tle tego typu podmiotów w Europie to stosunkowo młode organizacje, które dopiero kształtują swoje struktury i modele działania. Rozwój klastrów zasadniczo przyczynia się także do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. W dłuższym horyzoncie czasowym efektem ich funkcjonowania może być zwiększony udział należących do nich przedsiębiorstw w przychodach podatkowych jednostek samorządu terytorialnego. Koncepcja klastrów i bazującej na nich polityki rozwoju łączy się z koncepcją inteligentnej specjalizacji, która jest promowana przez Komisję Europejską jako sposób na podnoszenie efektywności wydatkowania funduszy strukturalnych oraz zwiększenie synergii między różnymi politykami unijnymi, krajowymi i regionalnymi⁴⁸. Intensyfikacja procesów klastrowych w polskiej gospodarce będzie skutkować podniesieniem jej konkurencyjności i innowacyjności.

W województwie kujawsko-pomorskim w latach 2014-2015 zawiązały się 32 inicjatywy klastrowe, z których 11 prawdopodobnie zakończyło swoją aktywność. Najwięcej zidentyfikowano ich w inteligentnych specjalizacjach: Zdrowie i turystyka zdrowotna, Zdrowa i bezpieczna żywność, Zaawansowane materiały i narzędzia, a także Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne. Śledząc jednak działania wszystkich powstałych klastrów, które otrzymały wsparcie ze środków Funduszu Powiązań Kooperacyjnych w latach 2014-2015, można stwierdzić, że tylko 12 z nich ma szansę stać się realnie siłą napędową kujawsko-pomorskiej gospodarki. Są to najbardziej dojrzałe klastry zarówno pod względem długości funkcjonowania, jak i ilości podjętych przedsięwzięć. Należą do nich:

- 3 klastry działające w ramach IS, związane ze zdrową i bezpieczną żywnością;
- 2 klastry działające w ramach IS, związane z dziedzictwem kulturowym i przemysłami kreatywnymi;
- 2 klastry działające w ramach IS, związane z zaawansowanymi materiałami i narzędziami;
- 1 klaster działający w ramach IS, związany z ekoinnowacjami;
- 1 klaster działający w ramach IS, związany z technologiami ICT;
- 3 klastry działające w ramach IS, związane ze zdrowiem i turystyką zdrowotną.

⁴⁷ Porter M., 1990, The Competitive Advantage of Nations, Hardcover.

⁴⁸ Dzierżanowski M. (red.), 2012, Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku, Warszawa.

Tabela 7. Klasy funkcjonujące w województwie kujawsko-pomorskim

Inteligentne specjalizacje i powiązane z nimi klasy			
IS	Klaster	Koordynator	Lokalizacja
Zdrowa i bezpieczna żywność	Spizarnia Kujawsko-Pomorska	POLDER Sp. z o.o.	Łysomice
	Agro Klaster Kujawy	Agro Klaster Kujawy – Stowarzyszenie Na Rzecz Innowacji i Rozwoju	Bydgoszcz
	CUIAVIA	Stowarzyszenie Producentów Owoców i Warzyw Cuiavia	Szubin
Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne	Klaster BREWSTERA	Fundacja im. Kuby Rumińskiego	Toruń
	Klaster Przemysłów Kreatywnych	Fundacja GAUDEAMUS	Bydgoszcz
Zaawansowane materiały i narzędzia	Bydgoski Klaster Przemysłowy	Stowarzyszenie Bydgoski Klaster Przemysłowy	Bydgoszcz
	Klaster Meblowy Grupa HoReCa	Chairconcept.com Sp. z o.o.	Toruń
Ekoinnowacje	Prosument Klaster OZE	Prosument Klaster OZE	Włocławek
Technologie ICT	Bydgoski Klaster Informatyczny	Stowarzyszenie Bydgoski Klaster Informatyczny	Bydgoszcz
Zdrowie i turystyka zdrowotna	Klaster Turystyki Zdrowotnej	Bydgoski Port Lotniczy S.A.	Białe Błota
	Klaster Turystyki Medycznej I Uzdrowskiej	Kujawsko-Pomorska Organizacja Pracodawców „Lewiatan”	Toruń
	Dolina Zdrowia	Stowarzyszenie Komisja Zdrojowa	Ciechocinek

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie analizy zawartości stron internetowych.

Aktywnie działające klasy wywierają widoczny wpływ na rozwój gospodarki i promocję regionu. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na Bydgoski Klaster Przemysłowy. Jest to najdłużej działający i największy klaster o zasięgu krajowym, skupiający ponad 100 przedsiębiorstw z branży narzędziowej i przetwórstwa tworzyw polimerowych. Wśród nich znajduje się również 6 dużych przedsiębiorstw, zatrudniających powyżej 250 pracowników. O potencjale członków klastra świadczy również fakt, że aż siedem z tych przedsiębiorstw znalazło się w ostatnim rankingu Gazele Biznesu 2019 r. Podkreślić należy, że ten podmiot od 2016 r. ma status Krajowego Klastra Kluczowego, oprócz tego posiada tzw. Srebrną Odznakę Doskonałości (ang. Silver Excellence Label), która jest uznawanym międzynarodowym certyfikatem, potwierdzającym dojrzały status tego grona przedsiębiorstw. Od 2017 r. z inicjatywy BKP w Bydgoszczy odbywają się międzynarodowe targi branży narzędziowej i przetwórstwa tworzyw sztucznych INNOFORM. Członkowie klastra aktywnie uczestniczą w inicjowanych projektach, wśród których na szczególną uwagę zasługują przedsięwzięcia związane z internacjonalizacją działalności i projekty realizowane w kooperacji z partnerami spoza Polski (Czech, Słowacji, Słowenii, Niemiec, Portugalii, Włoch i Rumunii). Klaster oddziałuje także na kształtowanie sfery edukacyjnej poprzez nawiązanie bliskiej współpracy ze szkołami średnimi o profilu branżowym oraz z jedyną na terenie województwa kujawsko-pomorskiego uczelnią o charakterze technicznym – Politechniką Bydgoską. Branża narzędziowo-przetwórcza w regionie kujawsko-pomorskim zgodnie z danymi GUS za 2019 rok skupia aż 891 przedsiębiorstw zatrudniających 13 967 osób. Firmy te w 2018 r. odnotowały przychody o wartości łącznej ponad 3 mld PLN. Branża ta zajmuje się produkcją narzędzi do przetwórstwa tworzyw sztucznych i przetwórstwem tworzyw sztucznych (polimerowych). Firmy branży tworzą łańcuch dostawców - posiadają w ofercie zarówno tworzywa polimerowe, jak i dodatki do tworzyw: barwniki, wypełniacze, modyfikatory. Wytwarzają pełen asortyment narzędzi do przetwórstwa tworzyw i obróbki plastycznej. Przetwórcy produkują szeroką gamę wyrobów metodami wtryskiwania, wytłaczania i rozdmuchiwania.

W obszarze edukacji działa także Bydgoski Klaster Informatyczny (BKI), który ściśle współpracuje z dwiema bydgoskimi uczelniami – wspomnianą już Politechniką Bydgoską oraz Uniwersytetem Kazimierza Wielkiego. Oba klastry aktywnie działają także w obszarze pobudzania innowacyjności przedsiębiorstw zaangażowanych w ich inicjatywy. BKI organizuje np. hackatony, w trakcie których zespoły specjalistów wypracowują nowatorskie rozwiązania, mające szansę znaleźć zastosowanie w gospodarce.

W dziedzinie promocji regionu zauważalną rolę odgrywają klastry działające w obszarach IS Zdrowa i bezpieczna żywność oraz Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne. Członkowie Spizarni Kujawsko-Pomorskiej i Agro Klastra Kujawy upowszechniają wiedzę na temat dziedzictwa kulinarnego regionu, aktywnie uczestnicząc w międzynarodowych targach. W ramach IS Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne na podkreślenie zasługują działania Klastra Brewstera, który upowszechnia wiedzę m.in. o regionalnych korzeniach przewrotu kopernikańskiego podczas działań artystycznych i popularnonaukowych. Dla pełnego wykorzystania siły i możliwości klastrów w regionie brakuje właściwych rozwiązań. Klastry nie są rozpoznawane przez Samorząd Województwa jako partner polityki gospodarczej – urzędnicy mają niską świadomość istnienia klastrów i ich potencjalnego wpływu na rozwój regionu oraz rzeczywisty rozwój inteligentnych specjalizacji.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące inteligentnych specjalizacji oraz klastrów

- Przegląd Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) na poziomie działów pozwolił wyłonić 43 działy, które reprezentują inteligentne specjalizacje w województwie kujawsko-pomorskim.
- W 2018 r. w podmiotach związanych z inteligentnymi specjalizacjami zatrudnionych było 58,9% wszystkich pracujących w regionie. Było to o 1,4% więcej w stosunku do 2015 r. Spośród wszystkich analizowanych działów, tworzących w województwie kujawsko-pomorskim IS, w 2018 r. w stosunku do 2015 r. w 2/3 miał miejsce wzrost liczby pracujących.
- Spośród 43 działów PKD, zakwalifikowanych do Inteligentnych Specjalizacji, w 23 odnotowano wzrost liczby podmiotów w porównaniu z rokiem 2015. Największy, bo niemal 82%, zaobserwowano w dziale Transport lotniczy (dział 51).
- W województwie kujawsko-pomorskim w latach 2014-2015 zawiązały się 32 inicjatywy klastrowe, z których 11 prawdopodobnie zakończyło swoją aktywność. Najwięcej zidentyfikowano ich w inteligentnych specjalizacjach: Zdrowie i turystyka zdrowotna, Zdrowa i bezpieczna żywność, Zaawansowane materiały i narzędzia, a także Dziedzictwo kulturowe i przemysły kreatywne.

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- **ISK1:** Istnieje potrzeba wzmocnienia istniejących specjalizacji na podstawie oceny ich wewnętrznych przemian, w szczególności zmiany liczby osób zatrudnionych, liczby podmiotów przynależących do danej specjalizacji, trendów globalnych wpływających na szanse rozwojowe.
- **ISK2:** Obecnie w regionie nie są dostępne adekwatne formy wspierające rozwój i dojrzewanie klastrów. Istnieje pilna potrzeba wypełnienia tej luki.

Innowacyjność i konkurencyjność regionu

Wzrost konkurencyjności regionów, zdynamizowanie rozwoju z wykorzystaniem ich wewnętrznego potencjału oraz zmniejszanie przestrzennych dysproporcji rozwoju poprzez wyrównywanie szans rozwojowych traktowane są jako podstawowe cele współczesnej koncepcji polityki regionalnej⁴⁹. Strategiczne dla każdego obszaru jest wzmocnienie potencjału innowacyjnego. Innowacyjny region w literaturze przedmiotu utożsamiany jest przeważnie z innowacyjnością funkcjonujących na jego terenie przedsiębiorstw⁵⁰. Przedsiębiorstwa bowiem stanowią szczególny zasób, który umożliwia działanie w celu

⁴⁹ Bućko J., Sitkowska R., 2008, Analiza porównawcza innowacyjności polskich regionów w 2006 r., [w:] Problemy Eksploatacji, Radom.

⁵⁰ Zob. m.in. A. Bąkowski i inni, 2008, Innowacje i transfer technologii: Słownik pojęć, wyd. 2 rozszerzone, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; J. Skonieczny, A. Świda, Innowacyjność jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionu [w:] Problemy gospodarki światowej, red. M.

efektywnej alokacji możliwych do zdobycia oraz posiadanych zasobów finansowych, rzeczowych i organizacyjnych, a także ukształtowanie optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych⁵¹. Zgodnie z definicją S. Wiankowskiego zdolność i motywacja przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków jest innowacyjnością. Badania poziomu innowacyjności przedsiębiorstw na poziomie regionalnym są rozwinięciem analiz innowacyjności, prowadzonych na szczeblu krajowym. Umożliwiają one oceny stanu i trendów zmian przestrzennego zróżnicowania tego zjawiska, w szczególności przydatnych w programowaniu rozwoju obszarów.

Niezależnie od różnic definicyjnych oraz metodologicznych, zastosowanie syntetycznego wskaźnika poziomu innowacyjności przedsiębiorstw umożliwia ocenę dystansu pomiędzy regionami⁵².

Przeprowadzone analizy wskazują, że w 2018 r. w województwie kujawsko-pomorskim główne wskaźniki dla przedsiębiorstw usługowych kształtowały się powyżej średniej dla wszystkich województw. Wśród nich znalazły się przede wszystkim te dotyczące udziału przedsiębiorstw usługowych innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw tego typu, współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, nakładów poniesionych na innowacje, a także wprowadzonych innowacji organizacyjnych i marketingowych. Spośród 14 zmiennych, branych pod uwagę w analizie innowacyjności przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim,

Noga, M. Stawicka, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, z. 1191, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 602–609.

⁵¹ Osbert-Pociecha G., 2005, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

⁵² Analiza innowacyjności województwa kujawsko-pomorskiego była badana m.in. przez zespół autorski Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy wraz z pracownikami Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Wyniki tego badania zaprezentowano w publikacji „Innowacyjność województwa kujawsko-pomorskiego w 2015 r.”. Materiał ten jest niezwykle użyteczny do analizy porównawczej. W przywołanym opracowaniu jednym z badanych aspektów innowacyjności była innowacyjność przedsiębiorstw. Bazując na tej metodyce, zbadano aktualny poziom innowacyjności województwa kujawsko-pomorskiego. Podstawę badawczą stanowiły dane pochodzące z badań Głównego Urzędu Statystycznego, w tym badania o innowacjach w przemyśle (PNT-02) oraz o innowacjach w sektorze usług (PNT-02u) za lata 2013–2015, 2016–2018 oraz, w przypadku braku danych, za lata 2015–2017, co zostało każdorazowo zaznaczone.

W związku z tym, że Główny Urząd Statystyczny wprowadzał w 2019 r. nową metodykę w badaniu działalności innowacyjnej, zgodną z aktualnymi wytycznymi OECD oraz rekomendacjami Eurostatu, pozwalającą porównywać dane dla Polski w dziedzinie innowacji z innymi państwami, modyfikacji uległy niektóre zmienne i wskaźniki. Zgodnie z tym ujęciem pojawiło się np. nowe pojęcie: innowacje procesów biznesowych, nie bada się natomiast już innowacji organizacyjnych ani marketingowych, dlatego na potrzeby niniejszej publikacji użyto z tego zakresu danych z 2017 r. Zmieniła się także definicja przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, gdyż w 2015 r. były to przedsiębiorstwa, które wdrożyły innowacje produktowe lub procesowe, w 2018 r. dodatkowo w tej grupie przedsiębiorstw znalazły się te, które wdrożyły innowacje procesów biznesowych. Dlatego też do ukazania obecnego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego użyto wskaźnika syntetycznego, który poza tym, że cechuje się przejrzystością, dodatkowo charakteryzuje się małą utratą informacji podczas agregacji danych. Zastosowanie tej metody miało na celu zobrazowanie aktualnej zmienności grupy cech w zbiorze różnych obiektów w jednym roku i odniesienie wyników do sytuacji wcześniejszej. Pod uwagę wzięto zatem, tak jak w 2015 r., 14 zmiennych:

- Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach na 1 osobę aktywną zawodowo (zł/osobę);
- Udział przedsiębiorstw przemysłowych innowacyjnych (innowacje produktowe lub procesów biznesowych) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (%);
- Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w ramach inicjatywy klastrowej w latach 2016-2018, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych, współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej (%);
- Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (%) (2017 r.);
- Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje marketingowe, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (%) (2017 r.);
- Nakłady na działalność innowacyjną, przypadające na jedno przedsiębiorstwo przemysłowe, które poniosło nakłady na tego typu działalność (ceny bieżące) (zł);
- Udział przychodów netto w przedsiębiorstwach przemysłowych ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem (%);
- Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2016-2018, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie (%);
- Udział przedsiębiorstw usługowych innowacyjnych (innowacje produktowe lub procesów biznesowych) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych (%);
- Udział przedsiębiorstw usługowych, które poniosły nakłady na innowacje ogółem, w ogólnej liczbie aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw usługowych (%);
- Udział przedsiębiorstw usługowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych (%) (2017 r.);
- Udział przedsiębiorstw usługowych, które wprowadziły innowacje marketingowe ogółem, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych (%) (2017 r.);
- Udział przedsiębiorstw z sektora usług, współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej (%);
- Udział przedsiębiorstw usługowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2016-2018, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych aktywnych innowacyjnie (%).

8 przyjęło wartości poniżej średniej dla województw. Kujawsko-pomorskie prezentowało się słabiej, jeśli chodzi o wskaźniki charakteryzujące innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych. Jedynie udział przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2016-2018, w liczbie przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie był wyższy niż średnio we wszystkich województwach.

Uwzględnione w analizie zmienne w sposób najbardziej równomierny rozkładały się w województwach pod względem udziału przedsiębiorstw przemysłowych innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych. Ich udział wahał się od 30,7% do 19,3%. W województwie kujawsko-pomorskim wskaźnik ten wyniósł 23,2%. Równomierny był także rozkład w województwach zmiennej dotyczącej przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w procencie przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie. Udział ten przyjmował wartości od 42,1% do 27,4%. W kujawsko-pomorskim osiągnął natomiast wartość 36,0%. Największe zróżnicowanie przestrzenne województw dostrzegalne było w 2018 r. w zakresie nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych na 1 osobę aktywną zawodowo, a także udziału przedsiębiorstw z sektora usług, współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej. Liderami były w tym względzie odpowiednio województwo mazowieckie oraz świętokrzyskie.

Do oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw województw wykorzystano, analogicznie jak w 2015 r., wskaźnik Z. Zioty. W celu jego wyliczenia najpierw dokonano normalizacji przyjętych mierników empirycznych, a następnie obliczono wielkości wskaźnika syntetycznego dla innowacyjności przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują, że w 2018 r. – podobnie jak w 2015 – liderem innowacyjności przedsiębiorstw było województwo mazowieckie, a województwem o najniższym poziomie innowacyjności przedsiębiorstw województwo warmińsko-mazurskie. W efekcie przeprowadzonego procesu badawczego województwo kujawsko-pomorskie w 2018 r. znalazło się na 10. miejscu w Polsce pod względem syntetycznego wskaźnika innowacyjności przedsiębiorstw. Był to poziom zbliżony do województwa lubuskiego. Mniej innowacyjne były przedsiębiorstwa w województwach: warmińsko-mazurskim, opolskim, świętokrzyskim, podlaskim, wielkopolskim oraz zachodniopomorskim. W 2015 r. województwo kujawsko-pomorskie zajmowało pod tym względem 14. pozycję.

Pomimo że województwo kujawsko-pomorskie charakteryzowało się na tle kraju przeciętnym poziomem innowacyjności przedsiębiorstw, to warte podkreślenia jest, że w porównaniu z 2015 r. zanotowało ono awans nie tylko w rankingu, ale i w przynależności do wyższej grupy poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Wpłynęły na to głównie wskaźniki związane z innowacyjnością przedsiębiorstw usługowych. Szczególnie wysoki był udział przedsiębiorstw współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej w ogólnej liczbie przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej, który wyniósł w województwie kujawsko-pomorskim 66,7%. Była to druga najwyższa wartość – zaraz po województwie warmińsko-mazurskim, gdzie 84,1% przedsiębiorstw podjęło tego typu współpracę. Stosunkowo wysokie wartości odnotowano również w przypadku poniesionych przez przedsiębiorstwa usługowe nakładów na innowacje, które zrelatywizowano ogólną liczbą aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw usługowych. Wskaźnik ten osiągnął w 2018 r. 56,0%, co sklasyfikowało województwo na 3. miejscu – zaraz po województwie lubuskim i mazowieckim. Spośród 6 wskaźników, charakteryzujących innowacyjność przedsiębiorstw usługowych, w przypadku 4 województwo kujawsko-pomorskie osiągnęło wartości wyższe niż średnio dla wszystkich województw.

Natomiast cechami, które wpłynęły na to, że województwo kujawsko-pomorskie – pomimo awansu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw – wciąż nie znajduje się w gronie liderów, są głównie niskie wartości wskaźników charakteryzujących innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych. Badane województwo niekorzystnie wyróżnia się na tle innych województw pod względem niskiego udziału przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje marketingowe, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (o niemal 5% mniej niż w województwie świętokrzyskim o najwyższym udziale), udziału przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (4% mniej niż w województwie mazowieckim), a także pod względem nakładów na działalność innowacyjną, przypadających na jedno przedsiębiorstwo przemysłowe, które

poniosło nakłady na tego typu działalność – ponad 9,3 tys. PLN mniej niż w województwie łódzkim, które osiągnęło najwyższą wartość.

Tabela 8. Zestawienie mierników innowacyjności przedsiębiorstw według województw w 2018 r.

Innowacyjność przedsiębiorstw														
Województwo	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Dolnośląskie	1331,0	20,7	43,1	8,7	6,3	3752,7	7,2	38,0	24,8	36,8	5,6	3,5	49,3	14,0
Kujawsko-pomorskie	942,0	23,2	35,3	6,4	5,0	2426,6	6,3	36,0	18,8	56,0	6,9	4,7	66,7	15,2
Lubelskie	#	30,7	92,1	5,8	7,6	3350,3	4,9	27,4	19,1	39,7	5,0	3,6	66,7	16,8
Lubuskie	1021,0	22,8	42,6	7,2	6,1	3940,3	12,8	30,8	13,3	80,9	5,1	3,0	25,0	18,0
Łódzkie	3359,0	20,6	50,0	6,8	5,8	11747,7	9,2	29,3	11,1	35,7	8,7	13,4	26,1	11,1
Małopolskie	2550,0	24,9	33,3	9,0	8,7	5571,0	12,1	39,3	19,4	44,5	5,8	5,9	31,3	20,5
Mazowieckie	4488,0	27,0	25,8	10,4	9,8	5020,7	10,3	41,7	27,5	56,3	9,5	8,4	9,9	19,7
Opolskie	1299,0	23,7	12,0	8,0	8,9	2612,4	8,0	34,7	18,7	27,5	4,2	8,4	–	5,2
Podkarpackie	#	29,0	53,6	7,1	7,7	#	9,0	40,8	10,3	43,0	11,3	9,1	24,2	19,2
Podlaskie	549,0	20,6	68,1	8,5	9,6	2449,5	6,5	30,5	26,2	37,9	2,1	9,6	6,3	11,0
Pomorskie	2166,0	26,7	36,4	9,8	7,2	4355,2	9,8	32,0	24,4	45,4	7,9	8,8	38,7	24,3
Śląskie	2006,0	25,5	25,5	8,3	6,8	4665,9	8,8	42,1	15,6	47,7	7,7	8,5	24,4	14,8
Świętokrzyskie	#	19,3	51,5	8,0	9,9	#	4,5	33,8	9,3	48,3	2,4	2,4	84,1	8,3
Warmińsko-mazurskie	569,0	20,5	63,8	5,3	6,5	1839,6	8,9	29,4	9,3	41,8	2,1	3,2	15,4	16,5
Wielkopolskie	1559,0	21,3	26,9	9,3	8,8	3481,2	10,0	32,0	16,6	42,9	4,7	4,4	15,7	15,7
Zachodniopomorskie	824,0	23,8	41,2	9,1	4,2	4708,7	3,2	36,0	16,5	55,9	5,5	3,2	53,1	15,3
<i>Średnia arytmetyczna</i>	<i>1635,4</i>	<i>23,8</i>	<i>43,8</i>	<i>8,0</i>	<i>7,4</i>	<i>4177,0</i>	<i>8,2</i>	<i>34,6</i>	<i>17,6</i>	<i>46,3</i>	<i>5,9</i>	<i>6,3</i>	<i>33,6</i>	<i>15,4</i>
<i>Odchylenie standardowe</i>	<i>1076,5</i>	<i>3,2</i>	<i>18,9</i>	<i>1,4</i>	<i>1,7</i>	<i>2250,4</i>	<i>2,6</i>	<i>4,6</i>	<i>5,8</i>	<i>11,7</i>	<i>2,6</i>	<i>3,1</i>	<i>23,4</i>	<i>4,6</i>
<i>Współczynnik zmienności</i>	<i>0,7</i>	<i>0,1</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>0,5</i>	<i>0,3</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>	<i>0,3</i>	<i>0,4</i>	<i>0,5</i>	<i>0,7</i>	<i>0,3</i>

1. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach na 1 osobę aktywną zawodowo (zł/osobę); 2. Udział przedsiębiorstw przemysłowych innowacyjnych (innowacje produktowe lub procesów biznesowych) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (%); 3. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w ramach inicjatywy klastrowej w latach 2016-2018, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych, współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej (%); 4. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (%) (2017 r.); 5. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje marketingowe, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (%) (2017 r.); 6. Nakłady na działalność innowacyjną, przypadające na jedno przedsiębiorstwo przemysłowe, które poniosło nakłady na tego typu działalność (ceny bieżące) (zł); 7. Udział przychodów netto w przedsiębiorstwach przemysłowych ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem (%); 8. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2016-2018, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie (%); 9. Udział przedsiębiorstw usługowych innowacyjnych (innowacje produktowe lub procesów biznesowych) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych (%); 10. Udział przedsiębiorstw usługowych, które poniosły nakłady na innowacje ogółem, w ogólnej liczbie aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw usługowych (%); 11. Udział przedsiębiorstw usługowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych (%) (2017 r.); 12. Udział przedsiębiorstw usługowych, które wprowadziły innowacje marketingowe ogółem, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych (%) (2017 r.); 13. Udział przedsiębiorstw z sektora usług, współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej (%); 14. Udział przedsiębiorstw usługowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2016-2018, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych aktywnych innowacyjnie; „#” – tajemnica statystyczna.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie danych GUS.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące innowacyjności i konkurencyjności regionu

- Województwo kujawsko-pomorskie charakteryzowało się na tle kraju przeciętnym poziomem innowacyjności przedsiębiorstw. Spośród 14 zmiennych, branych pod uwagę w analizie innowacyjności przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim, 8 przyjęło wartości poniżej średniej dla województw. Kujawsko-pomorskie prezentowało się słabiej jeśli chodzi o wskaźniki charakteryzujące innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych.

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- IK1:** Należy zadbać o rozwój kompetencji cyfrowych i technologicznych w przedsiębiorstwach.
- IK2:** Niezbędne jest podjęcie działań na rzecz zwiększania poziomu innowacyjności przedsiębiorstw (w tym innowacji produktowej, produkcyjnej, usługowej).

- **IK3:** Powinno się utrzymać dotychczasowe formy wsparcia dotacyjnego na prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, jednocześnie oferując instrumenty finansowe na etap uruchamiania produkcji. Dostępność rynkowa instrumentów powinna być skoordynowana w czasie.

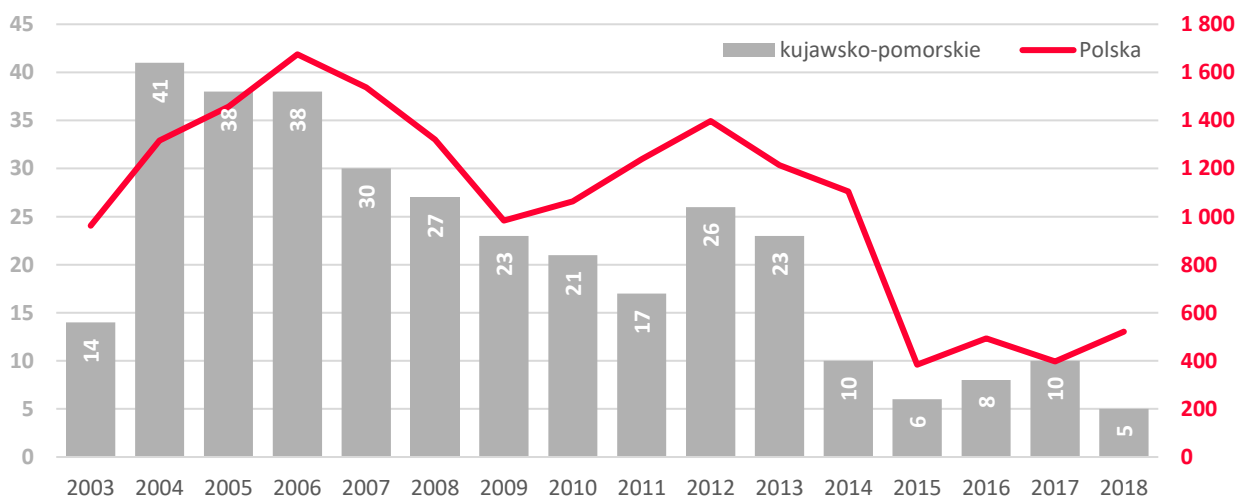
Potencjał inwestycyjny

Aktywność inwestycyjna w regionie stała się jednym z trzech obszarów zainteresowania twórców analiz, powstających na potrzeby opracowania Programu rozwoju gospodarczego w ramach projektu pt. „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” (Regiogmina), realizowanego przez Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkołę Główną Handlową w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, finansowanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Zaprojektowanie adekwatnych instrumentów wsparcia zagranicznych inwestorów w podjęciu inwestycji na terytorium województwa oraz wsparcie lokalnych firm w dalszym rozwoju wymaga sporządzenia diagnozy stanu obecnego, w tym także ujęcia perspektywy historycznej. W ramach projektu wypracowano dokument pt. „Analiza inwestycyjna gospodarki województwa”, w którym zbadano główne uwarunkowania budowania atrakcyjności inwestycyjnej regionu kujawsko-pomorskiego.

Inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim

W celu skutecznej identyfikacji potencjału inwestycyjnego województwa kujawsko-pomorskiego zbadano szereg czynników obrazujących jego obecną sytuację. Jednym z wskaźników jest korelacja inwestycji zagranicznych na przestrzeni lat z analogiczną wskazywaną dla całej Polski. Liczba spółek powstających w kujawsko-pomorskim spadła z 41 w 2004 r. do 5 w 2018 r. Należy również zauważyć, że w województwie rejestrowane jest od 1 do 3% wszystkich polskich działalności z kapitałem zagranicznym, co pozwala sądzić, że region nie jest najbardziej atrakcyjnym w obszarze do inwestowania.

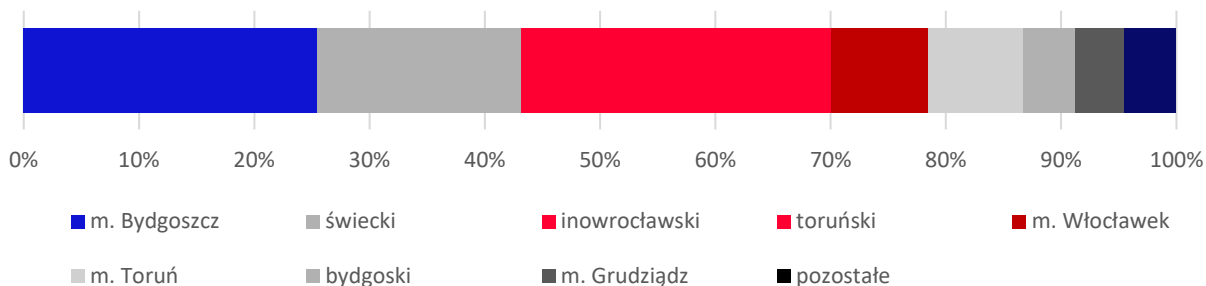
Rysunek 9. Nowo powstałe spółki z kapitałem zagranicznym w latach 2003-2018, Polska i województwo kujawsko-pomorskie



Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych Banku Danych Lokalnych.

W kujawsko-pomorskim najwięcej kapitału zagranicznego przyciągnęły w 2018 r. powiaty: m. Bydgoszcz (25%), świecki (18%), inowrocławski (15%), toruński (12%), m. Włocławek (8%), m. Toruń (8%), bydgoski (4%) i grudziądzki (4%). Udział procentowy w poprzednich latach był zbliżony.

Rysunek 10. Rozkład kapitału zagranicznego w 2018 r. w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego



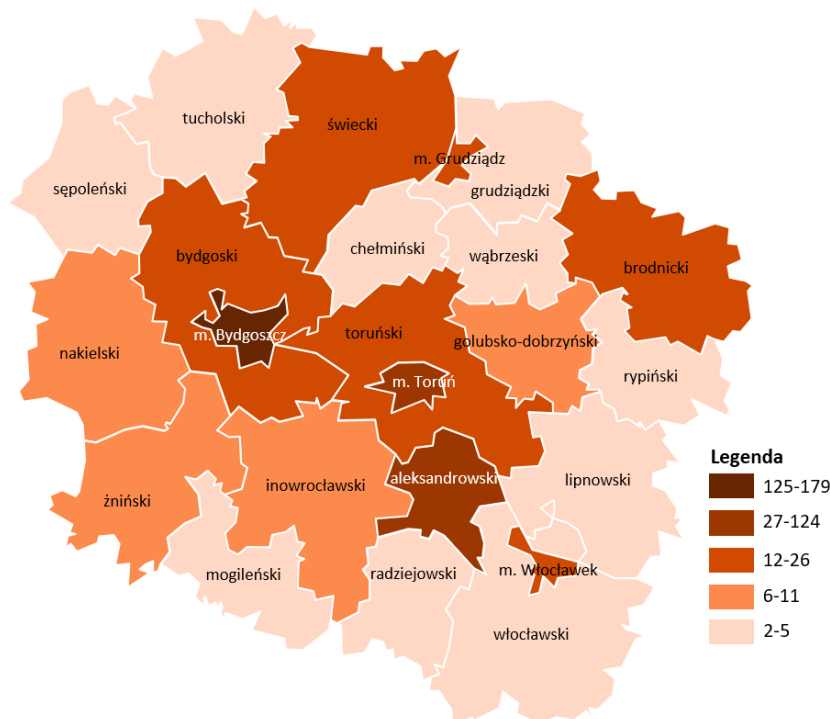
Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych Banku Danych Lokalnych.

Wzrasta liczba inwestycji, w których większość kapitału stanowi własność zagraniczną – bez względu na sektor własności, charakter prowadzonej działalności oraz wielkość przedsiębiorstwa. Liczba działalności gospodarczych o powyższej charakterystyce, rejestrujących się co roku, rośnie – z 74 w 2015 r. do 220 w 2019 r. Większość z nich należy do sektora MŚP, gdzie 96% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 3% małe i 1% średnie firmy. Dwa z pięciu średnich przedsiębiorstw działają w branży produkcji papieru, tektury i opakowań z tych materiałów. Około 9% wszystkich powyższych firm jest własnością mieszaną w sektorze prywatnym, z przewagą własności zagranicznej. Ponad 90% jest w całości własnością zagraniczną.

Analizując formę prawną, można dostrzec, że zdecydowaną większość stanowią osoby fizyczne, prowadzące działalność gospodarczą (59%). Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością stanowią 37%, a spółki komandytowe 4% przedsiębiorstw zarejestrowanych w latach 2015-2019.

Najwięcej kapitału przyciągają Bydgoszcz i Toruń, przy czym niemal tylko w nich tworzone są inwestycje z zakresu informacji i komunikacji oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej. Należy wyróżnić również Aleksandrów Kujawski, w którym ulokowało się między innymi 101 firm budowlanych oraz 7 związanych z produkcją i sprzedażą energii elektrycznej (jedyne tego typu inwestycje w regionie).

Rysunek 11. Rozkład nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego



Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Pod względem segmentów branż największą popularnością cieszą się: przetwórstwo przemysłowe (30%), budownictwo (21%), działalność w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych (21%) oraz w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (17%). Zdecydowanie mniejszy udział, wynoszący po 4%,

mają: sprzedaż hurtowa i detaliczna, naprawa pojazdów samochodowych i motocykli, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz transport i gospodarka magazynowa.

Dostępność terenów inwestycyjnych

W bazie Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora dostępnych jest 224 tereny inwestycyjne. Maksymalna powierzchnia w ramach jednego terenu w województwie wynosi 484,95 ha, natomiast najmniejsze powierzchnie są mniejsze niż jeden ar. Średnia powierzchnia dostępnych terenów to nieco ponad 11 ha (mediana 3,31 ha). Dostępne tereny inwestycyjne są w znacznym stopniu uzbrojone w energię elektryczną – 84% posiada do niej dostęp lub istnieje możliwość zainstalowania takiego przyłącza. W przypadku uzbrojenia w kanalizację sanitarną odsetek ten wynosi 71%. Jednie około połowa terenów (52%) uzbrojona jest w sieć gazową lub ma możliwość instalacji przyłącza gazowego. W poszczególnych gminach występują różnice w ilości i jakości terenów inwestycyjnych, jednak oferta kujawsko-pomorskiego jest warta uwagi i wpływa pozytywnie na postrzeganie atrakcyjności inwestycyjnej regionu.

Największymi terenami inwestycyjnymi są:

- **Dźwierzno (484,95 ha)** – znajduje się w gminie wiejskiej Chełmża, jest największym terenem inwestycyjnym – z możliwością powiększenia o dodatkowe 100 ha. Ze względu na unikalność obszar ten został objęty patronatem PSSE. Charakteryzuje się wysoką atrakcyjnością inwestycyjną – jest dobrze skomunikowany, co daje dostęp do rynków zbytu, zaplecza siły roboczej oraz materiałów produkcyjnych. Teren jest częściowo uzbrojony, z dostępem do elektryczności, ale nie ma dostępu do gazu i kanalizacji sanitarnych. Kolejnym minusem jest brak infrastruktury wspierającej transport ciężarowy. Jest to całkowita własność Skarbu Państwa.
- **Brzeska Strefa Gospodarcza (łącznie pow. 400 ha)** - Brzeska Strefa Gospodarcza – na terenie Gminy Brześć Kujawski leżą tereny inwestycyjne Brzeskiej Strefy Gospodarczej o pow. powyżej 400 ha. bardzo dobrze skomunikowane (autostrada A1, sieć dróg krajowych DK 62 i DK 91, wojewódzkich, powiatowych i gminnych) oraz wyposażone w pełną infrastrukturę techniczną - sieć gazową, energetyczną, wodno-kanalizacyjną i światłowodową oraz drogi technologiczne wraz z oświetleniem. Nieopodal położone są również tereny inwestycyjne w Kowalu oraz Lubieniu.”
- **Wałycz (185,16 ha)** – znajduje się w gminie Ryńsk. W jego skład wchodzi dwa tereny (105,72 ha i 79,44 ha), z możliwością powiększenia. Większy obszar ma bezpośredni dostęp do aktywnej bocznicy kolejowej oraz stacji kolejowej Wąbrzeźno. Tereny są w pełni uzbrojone w energię elektryczną, gaz i kanalizację, ale przebiegające przez ich powierzchnię linie energetyczne stanowią przeszkodę budowlaną. Wałycz znajduje się niedaleko autostrady A1 i w znacznym dystansie od najbliższego miasta wojewódzkiego (50 km).
- **Łabędź (149 ha)** – teren inwestycyjny zlokalizowany również w gminie Ryńsk, obecnie nieużytek. W pełni uzbrojony, znajduje się w odległości 15 km od autostrady i 80 km od miasta wojewódzkiego. Przeszkodą na powierzchni obszaru są przebiegające linie energetyczne oraz brak miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Bez możliwości powiększenia terenu.
- **Goryszewo-Mogilno (136,5 ha)** – teren inwestycyjny w gminie Mogilno. Położony przy drodze krajowej nr 15, łączącej Poznań z Toruniem, co zwiększa jego atrakcyjność. Jest uzbrojony w energię elektryczną i kanalizację sanitarną, bez dostępu do gazu.
- **Kowalewo (108,15 ha)** – teren inwestycyjny w gminie Szubin. Przylega do drogi ekspresowej S5, nie jest uzbrojony, posiada liczne przeszkody na swojej powierzchni – linie energetyczne oraz tereny leśne. Ponadto występują tam ograniczenia ekologiczne, wynikające z bezpośredniego sąsiedztwa z obszarem Natura 2000. Istnieje możliwość powiększenia terenu, a także jego uzbrojenia – przyłącza do sieci elektrycznej, gazowej, kanalizacyjnej i telefonicznej znajdują się w promieniu 500 metrów.
- **Miasto Bydgoszcz (90,3 ha)** - konglomerat terenów położonych w Bydgoskim Parku Przemysłowo Technologicznym oraz przy ulicach Chemicznej i Hutniczej w Bydgoszczy. Tereny dysponują pełnym uzbrojeniem oraz znajdują się na terenie miasta. Połączone są z miejską siecią komunikacji publicznej oraz skomunikowane z drogą ekspresową S5.

Tabela 9. Dane dotyczące terenów inwestycyjnych w wybranych powiatach

		Powiat	m. Toruń	włocławski	inowrocławski	m. Bydgoszcz	wąbrzeski	toruński
Powierzchnia [ha]	Minimalna		0,2	0,2	0,1	0,12	0,15	1,36
	Maksymalna		22,38	72	40	82,46	185,16	484,95
Uzbrojenie	Energia elektryczna		96%	97%	59%	100%	85%	91%
	Sieć gazowa		18%	68%	34%	90%	67%	61%
	Kanalizacja sanitarna		73%	71%	56%	100%	41%	43%
Obecne użytkowanie	Rolne		24%	39%	31%	0%	7%	0%
	Przemysłowe		0%	8%	3%	24%	67%	30%
	Nieużytek		12%	53%	66%	72%	26%	70%
	Inne		65%	0%	0%	3%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora.

Jedną z barier do przeprowadzenia inwestycji w obrębie województwa jest przeciętny poziom uzbrojenia – 16% terenów nie ma dostępu do energii elektrycznej, a około 30% do kanalizacji sanitarnej, co niemal wyklucza je z możliwości przyjęcia inwestycji. Tylko niewielka liczba z nich znajduje się w preferencyjnych lokalizacjach z gotową infrastrukturą (parki przemysłowe). 65% gmin deklaruje, że w ich granicach znajdują się tereny inwestycyjne, niezależnie od formy własności, co wskazuje na koncentrację dostępnych obszarów. Widoczne jest to również w danych – w niektórych powiatach znajduje się kilkadziesiąt terenów, a niektóre mają do dyspozycji jedynie kilka.

Gminy wskazały, że 94% terenów jest uzbrojonych lub posiada możliwość wykonania przyłącza. Zgodnie z danymi dotyczącymi terenów inwestycyjnych – w województwie w samą energię elektryczną uzbrojone jest jedynie 84% z nich. Rozbieżność może wynikać z przekonania gminy, że opcjonalna realizacja przyłącza wskazuje na obecność infrastruktury sieci energetycznej, gazowej czy kanalizacyjnej w nieokreślonej odległości od terenu. W rzeczywistości teren, który wymaga istotnych nakładów na zapewnienie przyłącza, nie jest uzbrojony ani gotowy do inwestycji.

Na terenie województwa działa 12 parków przemysłowych. Parki Przemysłowo-Technologiczne posiadają tę samą funkcję – zarządzanie specjalnymi terenami gospodarczymi należącymi częściowo do Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Podstawą ich działalności jest udostępnianie gruntów poprzez sprzedaż lub dzierżawę zainteresowanym inwestorom, a także wspieranie ich w procesie pozyskania niezbędnych decyzji i pozwoleń. Dodatkowo niektóre z Parków (w Solcu Kujawskim, Grudziądzu, Bydgoszczy i Toruniu) posiadają Inkubatory Przedsiębiorczości, w których możliwe jest wynajmowanie przestrzeni biurowych przez rozpoczynające działalność gospodarczą podmioty.

Parki Przemysłowo-Technologiczne różnią się pomiędzy sobą własnością i sposobem zarządzania. Większość z nich należy do danego urzędu gminy i jest kontrolowana przez wyznaczoną do tego jednostkę w ramach jego struktury. Wyjątkami są: Bydgoski Park Przemysłowo-Technologiczny, który jest formą spółki z większością udziałów należących do Urzędu Miasta Bydgoszczy; Toruński Park Technologiczny powstały z inicjatywy i zarządzany przez TARR S.A. oraz Grudziądzki Park Przemysłowy będący spółką pomiędzy Gminą-Miastem Grudziądz oraz OPEC Grudziądz Sp. z o.o.

Rysunek 12. Parki technologiczne i przemysłowe w województwie kujawsko-pomorskim



Źródło: Opracowanie własne PwC

Motywacje do podejmowania działalności i branże o największym potencjale inwestycyjnym

Istnieje szereg kryteriów, na które inwestorzy zwracają uwagę podczas analizy atrakcyjności inwestycyjnej regionu. Ich znaczenie różni się w zależności od profilu przedsiębiorstwa, jednak można podzielić je na kilka grup:




- Związane z kosztami prowadzenia działalności (dostępność zachęt inwestycyjnych, koszty pracy, koszty uruchomienia przedsiębiorstwa, koszty stałe prowadzenia działalności);
- Związane z miejscem prowadzenia działalności (dostępność terenów inwestycyjnych wysokiej jakości, infrastruktura, dostępność nieruchomości pod inwestycje);
- Związane z zasobami ludzkimi (liczba dostępnych wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników, kompetencje, umiejętności, wykształcenie, znajomość języków);
- Związane z możliwością rozwoju biznesu (sieć potencjalnych klientów, sieć potencjalnych podwykonawców, wsparcie w zakresie eksportu towarów);
- Związane z otoczeniem inwestycji (ogólny klimat inwestycyjny, współpraca z władzami samorządowymi, stan środowiska naturalnego, marka regionu).

Potencjał inwestycyjny jest wypadkową wielu czynników o podłożu gospodarczym, społecznym, technicznym, instytucjonalnym i infrastrukturalnym. Ich wpływ jest różny dla poszczególnych branż i nie pozwala jednoznacznie określić wagi danego czynnika dla wszystkich sektorów biznesowych. Dodatkowo sytuacja ulegnie trudnej do określenia zmianie w wyniku pandemii wirusa SARS-CoV2. Czas jej trwania jest niemożliwy do przewidzenia, podobnie jak wynikające z niej konsekwencje dla poszczególnych branż.

Wyłonić można pięć branż o szczególnie wysokim prognozowanym potencjalnie inwestycyjnym. Zaliczają się do nich:

	Branża IT (B+R, centra deweloperskie, BPO)
	Branża papiernicza
	Branża przetwórstwa spożywczego
	Branża tworzyw sztucznych
	Branża turystyczna


W dalszej części analizy określenie potencjału zostało dostosowane do charakterystyki branży, szczególnie w obliczu zmian gospodarek światowych oraz przewidywanych trendów. Dodatkowo wzięto pod uwagę obecną pozycję branży w kraju i województwie, historyczną działalność podmiotów branżowych w regionie, przewagi konkurencyjne województwa kujawsko-pomorskiego dla branży, otoczenie branży w regionie i lokalne uwarunkowania jej rozwoju.

	Branża IT (B+R, centra deweloperskie, BPO)	
Przewagi województwa związane z rozwojem branży	Niskie koszty pracy, edukacja informatyczna absolwentów szkół, istniejąca powierzchnia inwestycyjna, infrastruktura transportowa oraz działania władz lokalnych, skierowane do inwestorów z branży.	
Lokalne uwarunkowania rozwoju branży		
Ze względu na jej specyfikę, która wymaga wykwalifikowanej kadry, inwestycje lokalizowane są najczęściej w głównych ośrodkach miejskich, np. miastach wojewódzkich; z biegiem czasu i rozwojem dydaktyki na atrakcyjności zyskują inne miasta, np. Włocławek, Grudziądz i Inowrocław.		
	Branża papiernicza	
Przewagi województwa związane z rozwojem branży	Historycznie wiodący region w branży papierniczej, istniejące łańcuchy dostaw oraz firmy wspierające ich działalność, bliskość rynków zbytu.	
Lokalne uwarunkowania rozwoju branży		
Ważnym czynnikiem jest wielkość planowanej inwestycji; przy dużych będą preferowane rozległe tereny inwestycyjne – np. w okolicach Grudziądza, przy mniejszych lokalizacja nie jest ograniczana geograficznie i mogą być one rozproszone.		
	Branża przetwórstwa spożywczego	
Przewagi województwa związane z rozwojem branży	Duża produkcja rolna oraz dogodna lokalizacja w skali krajowej i europejskiej pod kątem potencjalnych rynków zbytu.	
Lokalne uwarunkowania rozwoju branży		
Całe kujawsko-pomorskie stanowi dobrą lokalizację dla tego typu biznesu, bez ograniczeń do terenu konkretnych powiatów i gmin.		

 Branża tworzyw sztucznych	
Przewagi województwa związane z rozwojem branży	Historyczne uwarunkowania biznesu, dostępność wykwalifikowanej i doświadczonej kadry, relatywnie niskie koszty pracy, istnienie Bydgoskiego Klastra Przemysłowego.
Lokalne uwarunkowania rozwoju branży	
Doświadczenia pokazują, że przemysł tworzyw sztucznych preferuje lokalizacje w parkach przemysłowych lub na terenach przeznaczonych do prowadzenia działalności przemysłowej, więc wybór pada na gminy, gdzie takie struktury istnieją. Ważnym czynnikiem jest również obecność odbiorców produktów z tworzyw sztucznych (w szczególności z branży spożywczej), dlatego inwestorzy będą zainteresowani lokowaniem produkcji w ich pobliżu. Wskazać można m.in. okolice Bydgoszczy (Drobex, Jutrzenka) i Włocławka (Bakalland).	
 Branża turystyczna	
Przewagi województwa związane z rozwojem branży	Istnienie infrastruktury dla aktywnej turystyki, istnienie ośrodków turystyki zdrowotnej, pomniki przyrody oraz krajobraz regionu – bogaty w jeziora, lasy, parki krajobrazowe, budynki historyczne; wpisana na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO Starówka w Toruniu, infrastruktura drogowa i lotnicza.
Lokalne uwarunkowania rozwoju branży	
Więcej przewag dla turystyki klasycznej posiada północna i centralna część województwa, a turystyka uzdrowiskowa może rozwijać się w okolicy Ciechocinka, Inowrocławia i Wieńca.	

Przewagi konkurencyjne i bariery

Przewagi konkurencyjne (mocne strony) regionu można podzielić na cztery zasadnicze grupy, stanowiące uwarunkowania poziomu atrakcyjności inwestycyjnej:

Grupy przewag	Przewagi w ramach grupy
 Lokalizacyjne	<p>Centralne położenie – relatywnie niewielka odległość od głównych ośrodków miejskich w Polsce. Istotną przewagą konkurencyjną regionu jest położenie województwa kujawsko-pomorskiego na przecięciu istotnych dla Polski szlaków transportowych. Taka lokalizacja sprawia, że działające tu podmioty mają do pokonania stosunkowo niewielki dystans i łatwy dojazd do największych polskich miast – Warszawy, Poznania, Gdańska, Gdyni i Łodzi, a także podobną odległość do dalej położonych ośrodków – Krakowa, Wrocławia, Białegostoku, Szczecina. Taka lokalizacja zmniejsza koszty oraz ułatwia planowanie transportu, a także pozwala szybko reagować na sytuacje wymagające przerwania środków do miejsca zdarzenia.</p> <p>Położenie na szlaku pomiędzy państwami Europy Wschodniej i Europy Zachodniej. Istotnym atutem województwa jest jego położenie w centralnej części Europy, dzięki czemu odległość do największych europejskich stolic jest korzystna z punktu widzenia logistyki i transportu. Dodatkowo województwo znajduje się w niewielkiej odległości od bardzo silnego rynku zbytu, jakim są Niemcy i największe miasto tego kraju – Berlin.</p> <p>Główna rzeka przepływająca przez teren województwa. Najdłuższa rzeka w Polsce – Wisła – łączy cztery największe ośrodki miejskie na terenie województwa: Włocławek, Toruń, Bydgoszcz oraz Grudziądz. Historycznie wszystkie te miasta stanowiły ośrodki handlowe, funkcjonujące dzięki żegludze śródlądowej po rzece. Chociaż obecnie Wisła jest rzadko używana jako droga spławna (ze względu na postępujący, systematyczny proces deklasacji), jej korytem przebiega europejski korytarz transportowy E40, łączący Morze Bałtyckie z Morzem Czarnym (Gdańsk – Odessa).</p>

	<p>Korzystne dla inwestycji ukształtowanie terenu. W województwie kujawsko-pomorskim występują niewielkie różnice względne w wysokości terenu. Większą jego część zajmują płaskie i faliste równiny, cechujące się niewielkimi różnicami wysokości. W regionach północnych i wschodnich znajdują się obszary pagórkowate. Jest to korzystne ukształtowanie terenu pod potencjalne inwestycje, ponieważ nie wymaga większych prac, związanych z jego wyrównaniem (makroniwelacją) i dostosowaniem do potrzeb wielkopowierzchniowych budynków magazynowych i przemysłowych. Odpowiada temu również niewielkie nachylenie terenu, w większości około 2°.</p>
 <p>Infrastrukturalno-transportowe</p>	<p>Dostęp do autostrady Amber One (A1) oraz sieć połączeń drogowych. Autostrada A1 pełni główną rolę w zapewnieniu dostępności zewnętrznej województwa w systemie transportu samochodowego. Z jednej strony – zapewnia ona szybki dostęp do portów morskich w Gdańsku i Gdyni, z drugiej – gwarantuje komfortowe połączenie z centralną częścią kraju oraz południowymi województwami. Podobną funkcję pełni obecnie również droga krajowa nr 5 (DK5) – wraz z biegnącą w jej śladzie drogą S5 (obecnie w fazie realizacji), która stanowi bezpośrednie połączenie północnych województw z Dolnym Śląskiem oraz Wielkopolską. Jest ona uzupełnieniem dla autostrad A1 i A2.</p> <p>Bogata sieć kolejowa. Dostęp do kolei pasażerskiej mają wszystkie największe miasta regionu: Bydgoszcz, Toruń, Grudziądz, Włocławek oraz Inowrocław. Ponadto na terenie województwa istnieje gęsta sieć połączeń kolei towarowej, która jest ciągle rozbudowywana. Przykładowo: planowana jest budowa terminalu intermodalnego Bydgoszcz – Emilianowo koło Bydgoszczy, który umożliwi sprawniejszy przewóz towarów pomiędzy trójmiejskimi portami a południem kraju (w ramach inwestycji powstanie bocznic kolejowa wraz z dworcem multimodalnym, pozwalającym na przeładunek towarów).</p> <p>Dostępność zróżnicowanych terenów inwestycyjnych. Czynnikiem podnoszącym znacznie atrakcyjność inwestycyjną regionu jest różnorodność terenów inwestycyjnych, będących własnością gmin i powiatów, a także Skarbu Państwa. Największy obszar zajmuje powierzchnię niemal 500 ha i jest możliwość jego powiększenia o kolejne 100 ha, natomiast najmniejszy ma powierzchnię poniżej 1 ara. Tereny inwestycyjne w znacznej większości mają dostęp do przyłącza elektrycznego i kanalizacji sanitarnej, a około połowa z nich uzbrojona jest w sieć gazową lub posiada możliwość jej instalacji.</p>



Formalno-
prawne i
organizacyjne

Aktywnie działające instytucje otoczenia biznesu. IOB w województwie kujawsko-pomorskim świadczą na rzecz przedsiębiorców szereg usług (łącznie zidentyfikowano ponad 30), m.in.: doradztwo, wsparcie w rekrutacji pracowników, sieciowanie i wspieranie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami oraz przedsiębiorcami a światem nauki, usługi szkoleniowe, wsparcie w założeniu oraz pierwszych etapach prowadzenia działalności gospodarczej (inkubacja i akceleracja). IOB są również podmiotami, które udzielają dotacji przedsiębiorstwom, w ramach projektów o charakterze grantowym.

Relatywnie korzystne minimalne wartości inwestycji, pozwalające na otrzymanie wsparcia. Zgodnie z mapą pomocy regionalnej, w województwie kujawsko-pomorskim intensywność pomocy wynosi 35% kosztów kwalifikowanych. Ponadto, dzięki bonusowi za wielkość firmy, pomoc dla średnich przedsiębiorstw sięga 45%, a dla małych 55% kosztów kwalifikowanych.

Ze względu na relatywnie wyższy poziom bezrobocia niż w innych regionach Polski minimalna wartość inwestycji, pozwalająca na otrzymanie wsparcia, jest znacząco niższa niż w innych województwach. Dodatkowo w Chełmnie, Grudziądzu, Inowrocławiu, Nakle nad Notecią, Rypinie i Włocławku oraz w okolicach tych miast przyjęto parametry, takie jak dla obszarów z najwyższym bezrobociem, czyli 10 mln PLN dla dużych, 2 mln PLN dla średnich, 0,5 mln PLN dla małych i 0,2 mln PLN dla mikrofirm. Minimalne nakłady także są relatywnie niskie dla sektora usług B+R/BPO i wynoszą tyle ile dla małych firm w danym powiecie.



Spółeczno-
gospodarcze

Relatywnie niskie koszty pracy. Bardzo istotną przewagą przy wyborze kujawsko-pomorskiego jako lokalizacji biznesu są relatywnie niskie koszty pracy. Obecnie w regionie wysokość średnich zarobków kształtuje się na poziomie 80% średniej krajowej. Wyjątkami są okolice Bydgoszczy i Torunia, w których przeciętne wynagrodzenie brutto jest bardzo zbliżone do średniej krajowej. Z drugiej strony w niektórych powiatach – tucholskim, lipnowskim i radziejowskim – średnie wynagrodzenie osiąga wartość poniżej 75% średniej krajowej.

Silna marka miast wojewódzkich, związana z historią. Region posiada bogatą historię, którą można poznać dzięki jej pomnikom – zrekonstruowanej osadzie Biskupin, Staremu i Nowemu Miastu Toruń czy też Chełmnu, które pozostało w niemal niezmienionej formie jako miasto lokacyjne od XIII wieku. Oprócz walorów historycznych istotne są również czynniki związane z dostępnością usług społecznych i kulturalnych. W miastach wojewódzkich znajdują się obiekty umożliwiające spędzanie wolnego czasu w kinach, teatrach, w interesujących lokalizacjach.

Bogate tradycje przemysłowe regionu. Okolice Torunia i Bydgoszczy oraz Włocławek mogą pochwalić się tego typu tradycjami – od wielu lat stanowiły centra przemysłu, w których duża część mieszkańców pracowała w fabrykach. Historycznie ważnymi zakładami pracy były m.in. ELANA S.A., Pojazdy Szynowe Pesa Bydgoszcz (pierwotnie Zakłady Naprawcze Kolei Wschodniej Bydgoszcz), Zakład Przemysłu Spirytusowego Polmos Toruń, Toruńskie Zakłady Chemii Nieorganicznej „Polchem”, Bydgoskie Zakłady Elektromechaniczne „Belma”, Kujawska Fabryka Manometrów we Włocławku (dziś WIKI Polska), Fabryka Lin i Drutu Drumet, Zakłady Azotowe Włocławek (dziś Anwil S.A. Grupa Orlen), Włocławskie Zakłady Ceramiki Stołowej, Delecta (wcześniej: „Ferd. Bohm & Co. Fabryka Cykorji we Włocławku”, obecnie: Bakalland SA.), Zakłady Celulozowo-Papiernicze im. Juliana Marchlewskiego i inne. Wiele z nich istniało jeszcze przed II wojną światową, ale przeżywały swój prawdziwy rozkwit w trakcie wczesnych lat powojennych i w czasach PRL-u. Część z nich nie istnieje bądź przekształciła się na przestrzeni lat. Jednak nazwy te zapisały się w historii miast i świadomości ludzi, którzy szanują zawody związane z produkcją przemysłową i są zainteresowani podjęciem tego typu pracy. Ponadto w regionie, oprócz kultury pracy, wykształcił się również know-how związany z działalnością przemysłową, stanowiący istotny kapitał regionu.

W dalszej części opracowania analizie poddano główne bariery inwestycyjne w województwie kujawsko-pomorskim. Bariery nie należy traktować jako przeciwieństwa przewag konkurencyjnych, czyli czynników osłabiających pozycję konkurencyjną województwa kujawsko-pomorskiego w porównaniu

do innych województw. W niniejszym dokumencie bariery są rozumiane jako czynniki sprawiające, że istniejący potencjał regionu oraz jego przewagi konkurencyjne, określone w poprzedniej części rozdziału, nie mogą być w pełni wykorzystane do budowania atrakcyjności inwestycyjnej. Określenie głównych barier pozwoli na wypracowanie rekomendacji w zakresie koordynacji polityki inwestycyjnej województwa kujawsko-pomorskiego, których celem będzie likwidacja zidentyfikowanych barier lub zmniejszenie ich uciążliwości, a w konsekwencji – pełniejsze wykorzystanie potencjału regionu. Bariery zostały podzielone na cztery typy, w zależności od ich źródła oraz możliwości oddziaływania na ich niwelowanie przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

Typ bariery	Źródło bariery
Regionalne	Wynikające z funkcjonowania UMWKP lub jednostek zależnych i spółek in-house, realizujących działania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego, inwestycyjnego i eksportowego województwa
Bariery, na które UMWKP ma wpływ bezpośredni, ponieważ jest podmiotem decyzyjnym w sprawach, których bariery te dotyczą	
<p>Stosunkowo niski poziom wydatkowania środków z Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO). Dane dotyczące certyfikacji wydatków wskazują, że pod względem realizacji zasady n+3 (konieczności zadeklarowania do Komisji Europejskiej kwoty wydatków najpóźniej w ciągu trzech kolejnych lat) województwo kujawsko-pomorskie jest jednym z województw o najniższym wskaźniku wykonania celu n+3 (13. pozycja w kraju, wartość dla regionu wyniosła 73%). Niższy wynik uzyskały tylko województwa świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie oraz podlaskie. W toku prowadzonych badań zidentyfikowano inne bariery wynikające z procedur ocen wniosków. Zaliczyć do nich należy w szczególności:</p> <p>Zbytne rozproszenie konkursów w ramach RPO;</p> <p>Opóźnienia w obsłudze wniosków o dofinansowanie z Funduszy Europejskich;</p> <p>Niedostosowane wybranych kryteriów oceny wniosków (np. przedsiębiorcy będący respondentami w badaniu zwracali uwagę na wymóg wzrostu zatrudnienia dla projektów innowacyjnych, które w dużej mierze polegają na automatyzacji procesów produkcyjnych).</p> <p>Nierównomierne rozłożenie inwestycji związanych z infrastrukturą. Charakter sieci osadniczej województwa, jego kształt i wielkość oraz dośrodkowy układ komunikacyjnych stanowią predyspozycje do budowania efektywnych powiązań pomiędzy stolicami województwa a jego całym obszarem. Jednak pomimo to w przestrzeni województwa występują obszary peryferyjne, z których jest relatywnie długi dojazd (lub jego brak) do Bydgoszczy lub Torunia. Są to obszary powiatów brodnickiego i rypińskiego, południowa część powiatu włocławskiego oraz środkowo-wschodnia część radziejowskiego, północna część powiatu grudziądzkiego, pogranicze powiatów świeckiego i tucholskiego (oraz zapewne północne krańce tych powiatów), środkowa i północna część powiatu sępoleńskiego, obszar gmin Strzelno i Jeziora Wielkie oraz południowo-zachodnia część powiatu żnińskiego. Należy również wspomnieć o niewielkim obszarze leżącym w centralnej części województwa, w trójkącie Bydgoszcz – Toruń – Inowrocław (gmina Rojewo). Z zebranych do tej pory danych wynika, że pomimo bliskiego położenia teren ten należy uznać za peryferyjny, gdyż nie funkcjonuje tam w ogóle transport publiczny, dzięki któremu można dojechać do Bydgoszczy lub Torunia.</p>	
Lokalne	Wynikające z działalności gmin położonych w województwie kujawsko-pomorskim – w kontekście obsługi inwestora i przedsiębiorcy
Bariery, na które UMWKP ma wpływ pośredni – może prowadzić działania wspomagające i katalizujące oraz wspierać gminy w rozwiązaniu istniejących problemów, jednak podmiotem decyzyjnym pozostają gminy	
<p>Brak realnej współpracy pomiędzy gminami. Oferta inwestycyjna poszczególnych gmin jest często komplementarna – nawet jeżeli dana gmina nie jest w stanie zapewnić zainteresowanemu odpowiedniego terenu pod inwestycje (bez względu na czynnik sprawiający, że nie może ona zostać tam ulokowana), istnieje duże prawdopodobieństwo, że w województwie można znaleźć miejsce spełniające wszystkie wymagania</p>	

inwestora. Istotna jest współpraca pomiędzy gminami, znajomość oferty innych gmin oraz dobre relacje pomiędzy pracownikami samorządu gminnego, zajmującymi się obsługą inwestorów. Dzięki temu nawet jeżeli pozostanie inwestora w gminie okaże się niemożliwe, istnieje szansa na zatrzymanie go w regionie.

Brak określonych standardów dotyczących obsługi inwestora i nieprzygotowane do obsługi inwestora kadry. W niewielu gminach funkcjonują odpowiednie komórki/ jednostki, odpowiedzialne za obsługę inwestorów, zazwyczaj jest to działalność prowadzona ad hoc przez pracowników zajmujących się przynajmniej kilkoma obszarami merytorycznymi w ramach polityki lokalnej. Ograniczona możliwość poświęcenia czasu na kwestie związane z inwestycjami i przedsiębiorcami sprawia, że w takich gminach polityka inwestycyjna jest prowadzona w sposób reaktywny – jedynie wówczas, gdy dzięki impulsowi PSSE lub KP COIIE pojawia się możliwość pozyskania inwestora. Ponadto w badaniu CAWI blisko 20% gmin stwierdziło, że w ogóle nie zatrudnia osób odpowiedzialnych za obsługę inwestorów. Należy docenić starania KP COIIE, które obecnie prowadzi we współpracy z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji działania mające na celu wdrożenie standardów obsługi inwestora w gminach regionu.

Problemy w obsłudze inwestora obcojęzycznego w gminach. W większości gmin w regionie nie ma możliwości prowadzenia negocjacji w języku innym niż polski, co często uniemożliwia pozyskanie inwestorów zagranicznych.

Brak oferty dla inwestorów w niektórych gminach. Zwłaszcza gminy o dominującym charakterze rolniczym nie posiadają terenów pod potencjalne inwestycje. Chociaż w przypadku gmin, w których jednostka nie posiada własnych terenów lub prowadzenie działalności produkcyjnej jest ograniczone ze względu na występowanie przyrodniczych obszarów chronionych, brak terenów pod inwestycje jest uzasadniona, to jednak większość gmin nie potrafi wykorzystać potencjału wynikającego z posiadania nieużytków rolnych i innych obszarów, które mogłyby stać się terenami inwestycyjnymi.

Brak odpowiednich form promocji oferty inwestycyjnej gminy. Promocja oferty inwestycyjnej poszczególnych gmin z województwa kujawsko-pomorskiego jest niewystarczająca. Niewiele z nich ma na swoich stronach internetowych zakładki z informacjami dla inwestorów/przedsiębiorców, ale ich dostępność w języku innym niż polski jest marginalna. Ponadto zauważalny jest brak materiałów audiowizualnych wspierających użytkownika – np. filmów promocyjnych, zdjęć lotniczych, wyszukiwarki dostępnych terenów według spersonalizowanych kryteriów itp.

Ponadregionalne	Ogólna polityka państwa, decyzje polityczne na szczeblu centralnym, dyrektywy Unii Europejskiej
------------------------	---

Bariery, na które UMWKP nie ma wpływu

Do podstawowych barier o charakterze ponadregionalnym należy zaliczyć fakt, że od 2021 r. funkcjonować będzie nowa umowa partnerstwa, co stwarza **konieczność strategicznego zaplanowania wydatkowania środków z Unii Europejskiej** na lata 2021-2027. Obecnie wiadomo, że inteligentny wzrost gospodarczy, sprzyjający włączeniu społecznemu, będzie stanowił jeden z priorytetów nowej perspektywy, a w jego ramach dofinansowane będą projekty związane z konkurencyjnością na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz spójności gospodarczej i spójności terytorialnej.

Jedną z podstawowych barier inwestycyjnych o charakterze ponadregionalnym, wskazywaną podczas badania, jest ponadto **niejasny – według gmin i potencjalnych inwestorów – podział kompetencji pomiędzy Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną (PSSE) oraz Kujawsko-Pomorskim Centrum Obsługi Inwestora (KP COI)**. Jest to dostrzegane zarówno przez przedsiębiorców, dla których istnienie obu podmiotów jest niezrozumiałe, jak i przez gminy, na które nałożono więcej obowiązków związanych z raportowaniem o terenach inwestycyjnych – raz do jednego podmiotu, raz do drugiego, przy czym wymagają one odrębnych form opisu. Należy dążyć do możliwego poszerzenia współpracy pomiędzy tymi dwoma podmiotami, która pozwoli na osiągnięcie efektu synergii.

PSSE współpracuje ściśle z Polską Agencją Inwestycji i Handlu, co sprawia, że posiada narzędzia właściwe do prowadzenia działań nakierowanych na przyjęcie do regionu nowych inwestorów, zwłaszcza zagranicznych. W odniesieniu do Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej koniecznością jest redefinicja podziału zadań i zasad współpracy pomiędzy SSE i KP COI. KP COI, jako instytucja związana z województwem i działająca na

jego obszarze, ma duży potencjał do wspierania inwestorów regionalnych (np. firm regionalnych, rodzinnych – które dzięki sukcesowi komercyjnemu poszerzają swoją działalność i mają potrzeby związane z jej dalszym rozwojem, takie jak znalezienie odpowiedniej przestrzeni biurowej bądź małego terenu inwestycyjnego). Ponadto – jak wskazano w poprzedniej części opracowania – istotnymi podmiotami, wpływającymi na atrakcyjność inwestycyjną województwa, są poszczególne gminy. Jednakże urzędy gmin wykazują obecnie zróżnicowany (często niesatysfakcjonujący) poziom obsługi inwestora i przedsiębiorcy. Biorąc pod uwagę doświadczenia i relacje, KP COLiE jest predestynowane do roli katalizatora rozwoju gmin w zakresie obsługi inwestycyjnej – jako podmiot wspierający podnoszenie jakości obsługi w gminach, rekomendujący właściwe rozwiązania, współpracujący z gminami w celu przygotowania jak najlepszej oferty inwestycyjnej.

O charakterze społeczno-gospodarczym	Trendy społeczne, gospodarcze i demograficzne występujące w całym kraju, mające wpływ na rozwój inwestycyjny poszczególnych regionów
---	--

Bariery, na które UMWKP ma niewielki wpływ. Są to zjawiska, których negatywne skutki można jedynie łagodzić poprzez strategiczną i długofalową politykę publiczną i regionalną

Jednym z głównych problemów o charakterze społeczno-gospodarczym, z którymi boryka się województwo kujawsko-pomorskie, jest **odpływ ludności**. Problem dotyczy nie tylko tego regionu – zmagają się z nim wszystkie województwa, niemające w swoich granicach miast wysoko rozwiniętych pod kątem przemysłowym bądź usługowym. W rankingu województw kujawsko-pomorskie zajmuje niekorzystną, bo 11. pozycję w kategorii migracji wewnątrz krajowych i 10. w kategorii migracji zewnętrznych.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie regionu jest sytuacja związana z wiekiem potencjalnych pracowników, co wynika ze **starzenia się społeczeństwa**. Firmy preferują zatrudnianie osób w sile wieku – mających doświadczenie danej dziedzinie, lecz zdrowych i w pełni sił fizycznych oraz możliwości umysłowych. Mimo stopniowej akceptacji osób starszych w miejscu pracy oraz szeroko zakrojonych kampanii społecznych, wspierających tego typu działania, jest to dość nowy trend. Struktura wieku ludności nie jest zatem czynnikiem korzystnie wpływającym na inwestycje w regionie.

Kolejną zidentyfikowaną barierą jest **niekorzystna struktura wykształcenia**. Kujawsko-pomorskie pod względem wykształcenia ludności wypada na tle Polski przeciętnie. Wskaźniki są nieznacznie przesunięte w stronę wykształcenia podstawowego oraz zasadniczego zawodowego. Większa różnica widoczna jest w przypadku wykształcenia wyższego, które posiada o 5% mniej populacji niż przeciętnie w Polsce. Jednakże przewaga wykształcenia zawodowego może być rozpatrywana jako potencjał w zakresie dostępności na rynku pracy pracowników fizycznych o praktycznym przygotowaniu w określonych grupach zawodów.

Istotnym elementem, kształtującym atrakcyjność inwestycyjną regionów we współczesnym świecie, są uwarunkowania środowiskowe. **Problemy związane z degradacją środowiska naturalnego** i poszukiwaniem satysfakcjonujących rozwiązań, mających na celu łagodzenie zmian klimatycznych, stają się obecnie jednym z najważniejszych globalnych wyzwań współczesnego świata, którymi interesują się zarówno społeczeństwa, jak i instytucje publiczne oraz podmioty prywatne. W województwie kujawsko-pomorskim na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia dotyczące zasobów wodnych, czyli przede wszystkim degradacja Wisły, uzdatnianie wody opadowej, retencja i związane z tym stepowanie regionu.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące analizy potencjału inwestycyjnego

- Trendy dotyczące inwestycji zagranicznych w regionie są zbliżone do trendów ogólnopolskich.
- Kumulacja kapitału zagranicznego na terenie województwa następuje w powiatach: miasto Bydgoszcz, świeckim, inowrocławskim oraz toruńskim (łącznie ok. 70% całego kapitału ulokowano w wymienionych powiatach).
- W latach 2012-2015 nastąpiło załamanie związane ze spadkiem kapitału zagranicznego w regionie, jednak od 2016 r. następuje ciągły wzrost wartości kapitału zagranicznego w województwie kujawsko-pomorskim.
- 96% firm z kapitałem zagranicznym w regionie, które rozpoczęły działalność w latach 2015-2018, to mikroprzedsiębiorstwa.

- Najwięcej firm z przewagą kapitału zagranicznego, założonych w latach 2015-2018 r. na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, jako swoją główną branżę wskazało budownictwo oraz handel hurtowy i detaliczny.
- Na terenie województwa funkcjonuje 12 parków przemysłowych.
- Gminy nie wykorzystują w pełni potencjału związanego z inwestycjami zagranicznymi, nie mają przeznaczonych dla inwestorów zakładów na stronach internetowych urzędu, nie zatrudniają kadr odpowiedzialnych tylko za obsługę inwestorów i przedsiębiorców (często ta funkcja jest łączona z innymi obowiązkami służbowymi, co znacząco ogranicza skuteczność takich pracowników), stosują niewiele zachęt o charakterze finansowym, fiskalnym, koordynacyjno-promocyjnym czy informacyjnym.
- W województwie kujawsko-pomorskim znajduje się wiele terenów inwestycyjnych o różnym położeniu geograficznym, różnej powierzchni, różnym stopniu przygotowania do podjęcia inwestora – część z nich wymaga uzbrojenia. Ponadto w regionie zlokalizowany jest unikalny w skali Polski obszar Dźwierzna o powierzchni ok. 485 ha. Różnorodność terenów stanowi atut województwa.
- Tereny inwestycyjne w województwie powinny być promowane w Internecie poprzez ciągłą rozbudowę bazy informacyjnej opracowywanej przez KP COI we współpracy z poszczególnymi gminami, dzięki czemu potencjalni inwestorzy będą mogli samodzielnie zapoznać się z taką ofertą.
- Branżami o największym potencjale są w szczególności: branża IT (B+R, centra deweloperskie, BPO), branża papiernicza, branża przetwórstwa spożywczego, branża tworzyw sztucznych, branża turystyczna (z zastrzeżeniem, że analizy dokonano przed wybuchem pandemii wirusa SARS-CoV-2).
- Do kluczowych przewag konkurencyjnych regionu zaliczyć należy: położenie geograficzne w centralnej części kraju, niższe koszty pracy w stosunku do innych regionów, dostępność zróżnicowanych terenów inwestycyjnych, aktywnie działające instytucje otoczenia biznesu.
- Do głównych barier w wykorzystaniu potencjału inwestycyjnego zaliczyć należy: niewystarczające zachęty inwestycyjne i niedostosowanie ich do potrzeb, stosunkowo niski poziom wydatkowania środków z Regionalnego Programu Operacyjnego, zniechęcający do dalszych inwestycji, duże rozproszenie instytucji wspierających przedsiębiorców i inwestorów, niewystarczający poziom obsługi inwestora w gminach.

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- **P11:** Niezbędne jest stworzenie systemu wsparcia gmin w przygotowaniu (uzbrojeniu) terenów do przyjęcia inwestorów oraz w promocji terenów inwestycyjnych, w tym z wykorzystaniem narzędzi internetowych.
- **P12:** Dostrzega się konieczność gromadzenia danych związanych z terenami inwestycyjnymi, które mogą w łatwy sposób zostać pozyskane przez podmioty zainteresowane podjęciem/ przeniesieniem działalności.
- **P13:** Należy podjąć działania na rzecz podniesienia standardu obsługi inwestorów przez pracowników urzędów gminy, m.in. poprzez szkolenia, dzielenie się wiedzą, wizyty studyjne.
- **P14:** Istotna jest kompleksowa promocja regionu jako miejsca przyjaznego do życia oraz do inwestowania, połączona z promocją w mediach społecznościowych.
- **P15:** Należy kontynuować uczestnictwo w targach umożliwiających promocję województwa w kraju i za granicą.

Potencjał eksportowy

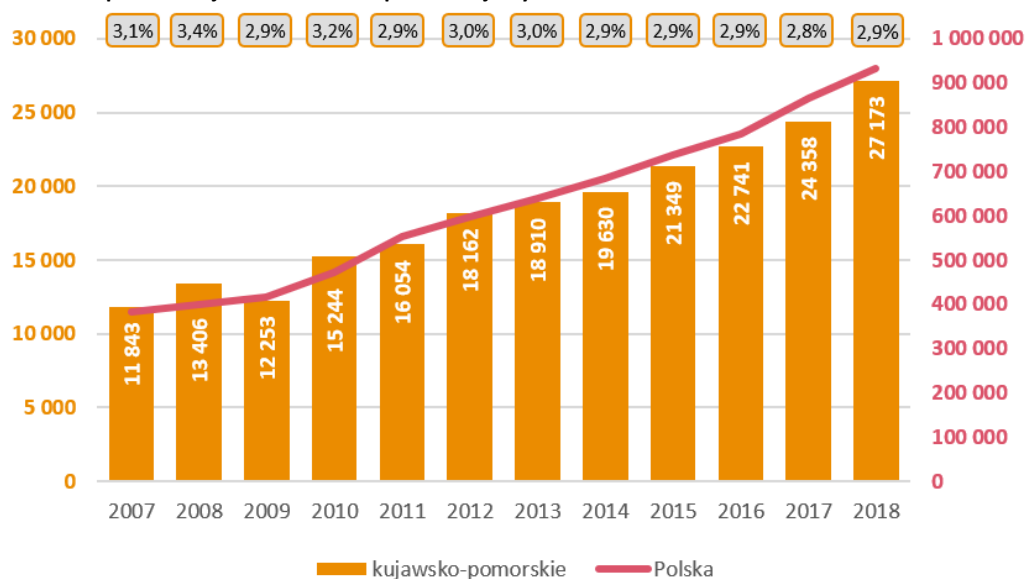
Rozwój działalności eksportowej kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw jest jednym z celów wskazanych w Priorytecie „Konkurencyjna Gospodarka”, określonym w Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego 2020, Planie Modernizacji 2020+. W dokumencie wskazano, że priorytet ten ma na celu „zwiększenie potencjału regionalnej gospodarki, tak aby efektywnie konkurowała na rynkach międzynarodowych, np.: wzrostu liczby podmiotów eksportujących swoje produkty i usługi”. W związku z tym aktywność eksportowa w regionie stała się jednym z trzech obszarów analiz prowadzonych na potrzeby opracowania Programu rozwoju gospodarczego, tworzonego w ramach projektu pn. „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” (Regiogmina), realizowanego przez Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkołę Główną Handlową w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, finansowanego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Zaprojektowanie adekwatnych instrumentów wsparcia przedsiębiorstw w zakresie prowadzenia działalności eksportowej wymaga sporządzenia diagnozy stanu obecnego, w tym także ujęcia perspektywy historycznej. W ramach projektu wypracowano dokument

pt. „Analiza eksportowa gospodarki województwa”, w którym badaniu poddano obecną sytuację eksportową w województwie kujawsko-pomorskim, dokonano prognozy zjawisk i procesów oraz opracowano wnioski i rekomendacje. Głównym celem analizy było wypracowanie założeń do stworzenia Programu rozwoju gospodarczego – w wymiarze związanym ze wsparciem eksporterów i działalności eksportowej, prowadzonej przez podmioty z województwa kujawsko-pomorskiego, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw.

Eksport w województwie kujawsko-pomorskim w latach historycznych

Analizie poddano eksport w województwie w latach 2007-2018. Na podstawie danych historycznych zobrazowane zostały główne trendy i procesy zachodzące w strukturze eksportu z województwa. Do badanych aspektów należały: wartość eksportu, liczba eksporterów, udział wartości eksportu w PKB, główne branże eksportowe. Dane dotyczące regionu zostały zestawione z danymi z Polski i innych województw. Osobnej, pogłębionej analizie poddano działalność eksportową sektora MŚP w województwie. Eksport w województwie kujawsko-pomorskim rozwija się z roku na rok – wskaźnikami rozwoju są wzrosty wartości eksportowanych towarów i usług oraz liczby eksporterów. W ciągu 12 lat wartość towarów wysyłanych za granicę z województwa kujawsko-pomorskiego wzrosła o **129%** i wyniosła w 2018 r. **27,173 mld PLN**, a liczba podmiotów prowadzących działalność eksportową zwiększyła się o **57%**, w 2018 r. było to **1662 eksporterów**.

Rysunek 13. Województwo kujawsko-pomorskie i Polska: Wartość eksportu w latach 2017-2018 (w mln PLN) wraz z udziałem wartości eksportu z województwa w eksporcie krajowym



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie danych KAS.

Tabela 10. Udział liczby eksporterów z województwa kujawsko-pomorskiego w liczbie eksporterów w Polsce

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba eksporterów z województwa	1059	1004	1032	1054	1283	1505	1611	1509	1536	1593	1620	1662
Udział liczby eksporterów z województwa w liczbie eksporterów z Polski	4,05%	3,98%	4,07%	3,98%	4,06%	4,10%	4,10%	4,03%	4,01%	4,03%	3,90%	3,90%

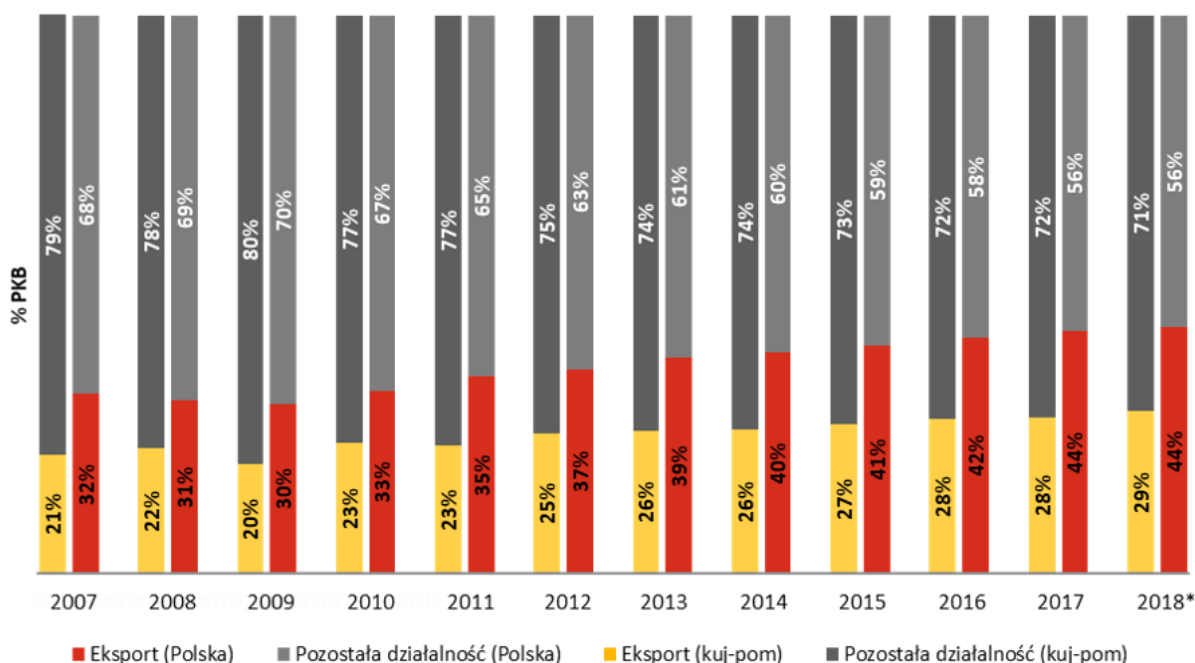
Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych KAS.

Dynamiczny rozwój eksportu w regionie był jednak niższy niż rozwój w skali kraju – w Polsce wartość eksportu wzrosła w badanym okresie o 148%, a w ciągu tych 12 lat udział eksportu z regionu w eksporcie z Polski spadł z 3,1% do 2,9%, oscylując wokół tego poziomu w ostatnich latach. Zmniejszeniu uległ także udział eksporterów z województwa w ich krajowej liczbie – z 4,05% w 2007 r. do 3,9% w 2018 r.

Porównanie udziału wartości eksportu i udziału liczby eksporterów z regionu prowadzi do wniosku, że w ostatnich latach udział liczby podmiotów eksportujących jest o około 1 pkt procentowy wyższy niż udział wartości eksportowanych towarów i usług w wartości eksportu Polski. Oznacza to, że średnia wartość eksportu przypadająca na przedsiębiorstwo jest niższa, a sama działalność bardziej rozproszona. Zjawisko należy jednak traktować jako szansę – łatwiej jest rozwinąć działalność eksportową, niż ją rozpocząć.

Rozwój eksportu w województwie przekładał się również na wzrost udziału wartości eksportu w PKB województwa – w ciągu 12 lat wyniósł on **7 pkt. procentowych**, osiągając wartość **29% w 2018 r.**

Rysunek 14. Udział eksportu w PKB województwa kujawsko-pomorskiego oraz Polski (%)



* W 2018 r. dla PKB województwa kujawsko-pomorskiego przyjęto dane szacunkowe z Banku Danych Lokalnych.

Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych KAS.

Podobnie jednak jak w przypadku innych wskaźników, w porównaniu do Polski wzrost w województwie był mniejszy. Udział eksportu w PKB Polski w latach 2007-2018 wzrósł o 12 pkt. procentowych i w 2018 r. osiągnął wartość 44%. Wskaźnik udziału wartości eksportu w PKB obrazuje otwartość gospodarki i poziom internacjonalizacji – pomimo stałego wzrostu wskaźnika województwo wciąż pozostaje na niskim poziomie umiędzynarodowienia.

Główne działalności eksportowe w województwie kujawsko-pomorskim

W poniższych tabelach przedstawiono pięć głównych obszarów działalności eksportowych w województwie – w ujęciu wartości eksportu i w ujęciu liczby podmiotów eksportujących.

Tabela 11. Działalności o największej wartości eksportu z województwa w 2018 r.

Główna działalność (wg PKD)	Wartość eksportu w 2018 r. (mln PLN)
Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych	2 222
Produkcja masy włóknistej, papieru i tektury	1 989
Produkcja elektronicznego sprzętu powszechnego użytku	1 699
Produkcja podstawowych chemikaliów, nawozów i związków azotowych, tworzyw sztucznych i kauczuku syntetycznego w formach podstawowych	1 592

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KAS.

Tabela 12. Działalności o największej liczbie eksporterów w województwie w 2018 r.

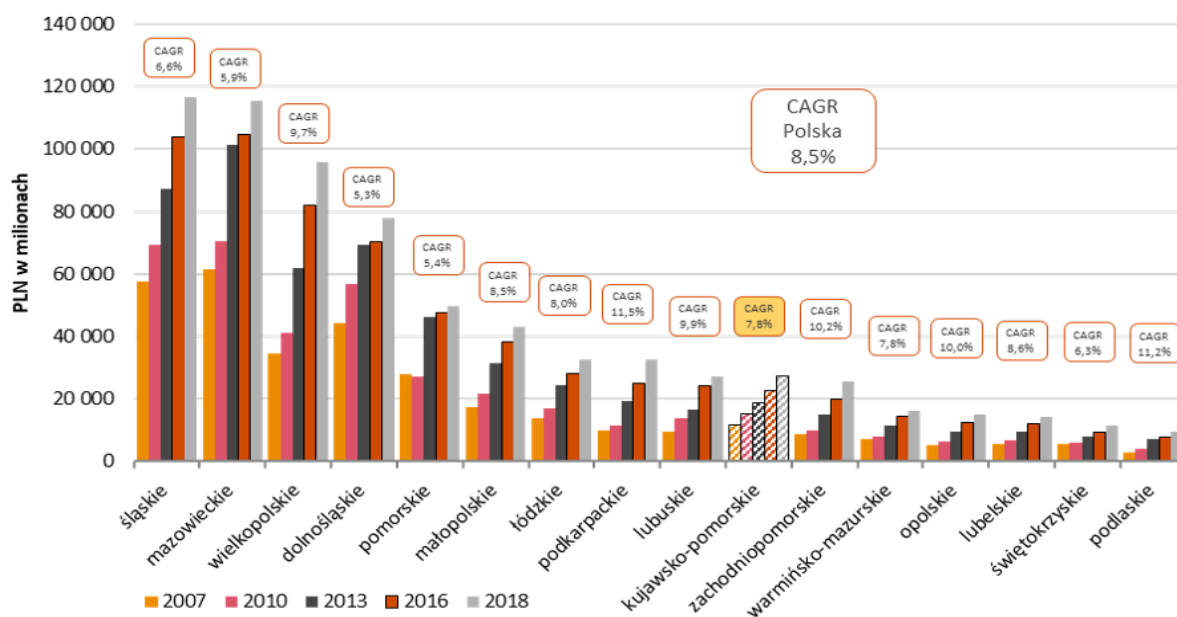
Główna działalność (wg PKD)	Liczba eksporterów w 2018 r.
Transport drogowy towarów i działalność usługowa związana z przewodzkami	122
Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych	94
Pozostała wyspecjalizowana sprzedaż hurtowa	94
Sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana	77
Sprzedaż hurtowa maszyn, urządzeń i dodatkowego wyposażenia	74

Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych KAS.

Liczba eksporterów z branży transportu drogowego towarów w ciągu 12 lat zwiększyła się ponad czterokrotnie. Jest to także branża, która skupia największą liczbę eksporterów w skali kraju. Podobnej dynamiki wzrostu liczby podmiotów doświadczyła jedynie branża sprzedaży detalicznej, prowadzonej poza siecią sklepową, straganami i targowiskami (48 podmiotów w 2018 r.), która realizuje całą działalność handlową poprzez kanały internetowe (e-commerce). Sprzedaż zagraniczna prowadzona tą drogą określana jest mianem e-eksportu i stanowi jeden z najbardziej perspektywicznych sposobów eksportu, który globalnie zwiększa swoje udziały w rynku. Wzrost e-eksportu w regionie jest jednak wciąż niższy niż w skali kraju, gdzie liczba eksporterów wzrosła ponad pięciokrotnie.

Wysoką dynamiką wzrostu wartości eksportu cechowały się branże produkcji maszyn specjalnego przeznaczenia (dziewięciokrotny wzrost) oraz produkcji wyrobów z papieru i tektury (siedmiokrotny wzrost), co jest szczególnie zadowalającym wynikiem ze względu na historię przemysłową regionu oraz lokalne uwarunkowania.

Rysunek 15. Wartość eksportu w województwie kujawsko-pomorskim na tle innych województw, wraz ze średniorocznym wskaźnikiem wzrostu wartości eksportu



Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych KAS.

Eksport z województwa kujawsko-pomorskiego w porównaniu do innych województw

Województwo kujawsko-pomorskie pod względem większości wskaźników ekonomicznych plasuje się poniżej średniej krajowej. Podobna tendencja obserwowana jest w przypadku sytuacji eksportowej województwa: kujawsko-pomorskie zajmuje 10. lokatę wśród polskich województw – zarówno jeśli chodzi o liczbę eksporterów, jak i o wartości eksportowanych towarów i usług.

W 2007 r. województwo zajmowało ósmą pozycję w rankingu, jednak w ciągu 12 lat zaliczyło spadek o dwie pozycje. Powodem tego był wolniejszy rozwój kujawsko-pomorskiego niż województw konkurujących – podkarpackiego i lubuskiego. Województwo zajmujące 11. pozycję, czyli zachodniopomorskie, również charakteryzuje się wyższym wskaźnikiem średniorocznego wzrostu wartości eksportu, zatem jeżeli kujawsko-pomorskie chce pozostać konkurencyjne albo chociaż utrzymać obecną pozycję, zmuszone jest do zwiększenia tempa wzrostu wartości eksportu.

Specjalności eksportowe województwa

Specjalności eksportowe można definiować na dwa sposoby – jako aktualnie wiodące branże w regionie lub jako branże mogące być podstawą do rozwoju działalności eksportowej. W celu wyłonienia specjalności eksportowych konieczna była synteza obu sposobów, aby uzyskać wyniki, które ujmowałyby oba aspekty. Dokonano tego poprzez analizę wielokryterialną, opracowaną przez autorów raportu. Do sześciu kryteriów liczbowych wybrano:

- Wartość eksportu w 2018 r.;
- Skumulowaną wartość eksportu za lata 2007-2018;
- Liczbę eksporterów w 2018 r.;
- CAGR w latach 2014-2018;
- Udział w wartości eksportu z Polski w 2018 r.;
- Liczbę krajów, do których prowadzony jest eksport.

Otrzymane wyniki poddano ocenie eksperckiej zespołu projektowego, a następnie jej rezultaty zostały skonfrontowane podczas warsztatu strategicznego. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wybranie ośmiu specjalności eksportowych.



Metalowa



Maszynowa



**Wyposażenia
wnętrz (w tym
drzewna)**



**Przetwórstwo
spożywcze**



**Tworzywa
sztuczne**



Chemiczna



Papiernicza

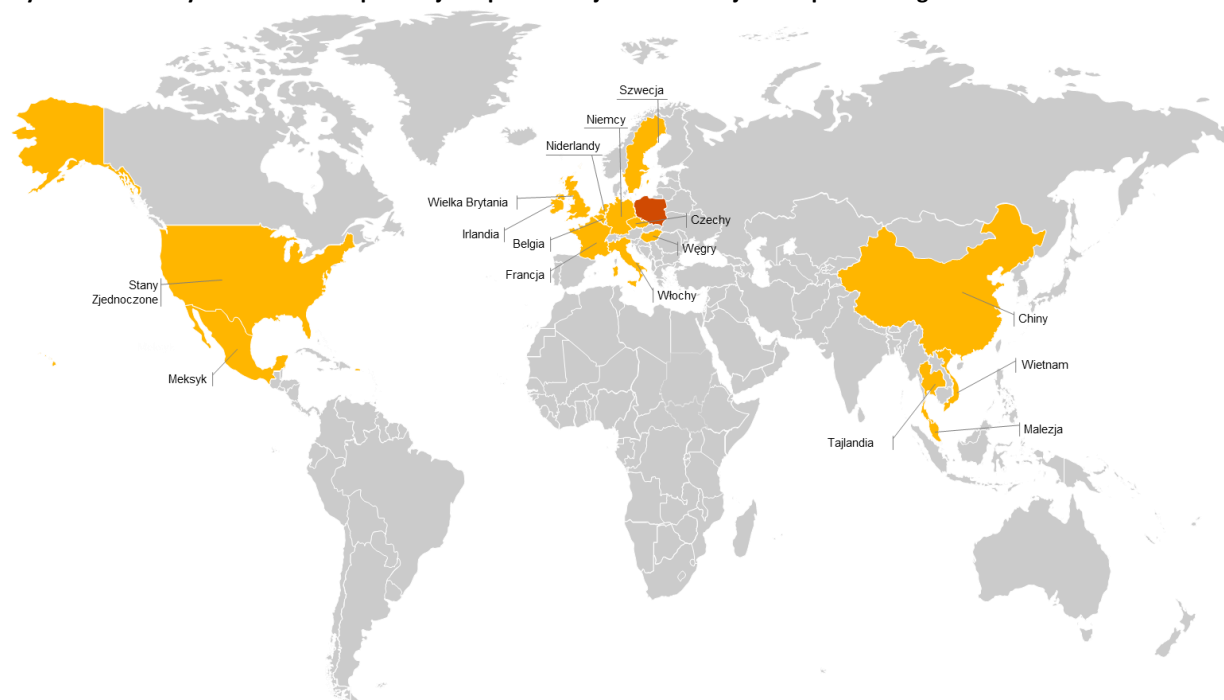


IT

Priorytetowe kierunki promocji eksportu z województwa

W celu wyboru rynków, które należy uznać za priorytetowe dla eksporterów z województwa kujawsko-pomorskiego, dokonano analizy potencjałów, aby zidentyfikować najważniejsze rynki. Wykorzystując dane o charakterze ilościowym i jakościowym, uzupełnione o opinię ekspercką zespołu projektowego, wyznaczono główne kierunki promocji eksportu z województwa.

Rysunek 16. Priorytetowe kierunki promocji eksportu z województwa kujawsko-pomorskiego



Źródło: opracowanie własne PwC.

Uzyskaną listę priorytetowych kierunków eksportowych uzupełniono o wyznaczone specjalności eksportowe województwa oraz przeprowadzono analizę ekspercką każdego z wyznaczonych krajów w kontekście potencjału branżowego. W tym celu dokonano analizy wskaźników dotyczących handlu międzynarodowego w poszczególnych branżach (dla których były dostępne), a także uwzględniono wnioski wynikające z raportów branżowych, przeprowadzonych badań oraz spotkań z ekspertami i przedstawicielami eksporterów. W efekcie uzyskano macierz specjalności eksportowych i priorytetowych kierunków, a w niej przedstawiono, które specjalności eksportowe najlepiej wpisują się w wybrane rynki.

Ze względu na specyfikę poszczególnych specjalności (obejmujących zarówno produkty, jak i usługi), zróżnicowany poziom dojrzałości przedsiębiorstw z terenu województwa kujawsko-pomorskiego w kontekście internacjonalizacji, a także odmienny charakter poszczególnych rynków, zaproponowano podział priorytetowych kierunków eksportowych na kierunki „dojrzałe” (które dzięki swoim uwarunkowaniom mogą stanowić cel dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność eksportową) oraz „perspektywiczne” (które, z uwagi np. na odległość, odmienne uwarunkowania kulturowe, bariery wejścia itp. mogą stanowić cel dla przedsiębiorstw posiadających już doświadczenie w eksporcie).

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące analizy potencjału eksportowego

- Udział eksportu z województwa kujawsko-pomorskiego w eksporcie krajowym oscyluje w okolicach 3%, podczas gdy udział eksporterów z województwa w ogólnej liczbie eksporterów z Polski wynosi ok. 4%.
- Przedsiębiorstwa eksportujące chętniej podejmują współpracę z innymi podmiotami, głównie z innymi firmami oraz instytucjami otoczenia biznesu. IOB działające w regionie oferują wsparcie doradcze, wymianę doświadczeń, wspierają w uzyskaniu odpowiednich poświadczeń i certyfikatów, wymaganych na rynkach zagranicznych. Ponadto Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o. oraz Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu zaangażowane są czynnie we wdrażanie największego regionalnego instrumentu wsparcia eksporterów – Funduszu eksportowego.
- Główne kierunki eksportowe z województwa kujawsko-pomorskiego co do zasady są zbieżne z tymi dotyczącymi kraju. Najwięcej eksportu odbywa się do Niemiec, w ciągu ostatnich 12 lat w czołówce są także Czechy, Wielka Brytania, Francja, Niderlandy, Włochy oraz kraje skandynawskie.

- Branże, które mogą stanowić specjalności eksportowe województwa, to: branża metalowa, branża maszynowa, branża przetwórstwa spożywczego, branża IT, branża wyposażenia wnętrz (w tym drzewna), branża papiernicza, branża tworzyw sztucznych oraz branża chemiczna.

Kluczowe potrzeby związane z obszarem

- **PE1:** Należy uspoźnić i zintegrować informacje na temat wsparcia działalności eksportowej.
- **PE2:** Konieczna jest kontynuacja programów wsparcia działalności eksportowej przez firmy z regionu. Warto rozplanować dostępne fundusze w sposób, który umożliwi stały dostęp do nich. Nabór wniosków powinien być prowadzony w sposób ciągły.
- **PE3:** Wskazane jest zaangażowanie we wsparcie promocji marek regionalnych, możliwe we współpracy partnerskiej województwa i firm z regionu.
- **PE4:** Istotne wydaje się utworzenie wsparcia dla firm rozpoczynających działalność eksportową, otrzymywanego od IOB w formie mentoringu - od firmy już prowadzącej działalność eksportową, która będzie budować świadomość nowego eksportera, podzieli się doświadczeniami oraz zoptymalizuje działania.
- **PE5:** Ze względu na wysokie koszty certyfikacji produktów za granicą należy rozważyć zastosowanie instrumentu wsparcia firm z regionu w tym zakresie.

Prognozy dotyczące uwarunkowań dalszego rozwoju gospodarczego

Wyzwania stojące przed inteligentnymi specjalizacjami

Rozpatrując możliwości rozwoju województwa, należy brać pod uwagę globalne trendy, które będą istotnie oddziaływały na koniunkturę przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarze zidentyfikowanych w regionie inteligentnych specjalizacji, gdyż to właśnie one będą miały najistotniejszy wpływ na wzmacnianie istniejących i tworzenie nowych przewag konkurencyjnych. Tym samym od ich sukcesów lub porażek w dużej mierze zależeć będzie jakość życia (łącznie z bezpieczeństwem) mieszkańców regionu. Biorąc pod uwagę aktualny poziom rozwoju gospodarczego, w tym zaawansowanie technologiczne, w kujawsko-pomorskim nadchodzące trendy będą stanowiły dla każdej z inteligentnych specjalizacji znaczące wyzwanie.

Dużym wyzwaniem dla specjalizacji Zdrowa i bezpieczna żywność będzie dostosowanie produkcji przemysłowej do oczekiwań coraz bardziej świadomych konsumentów, wymagających żywności zdrowej i produkowanej z zachowaniem etycznych reguł w stosunku do środowiska. Z kolei najbardziej rozwinięta w województwie **branża przetwórstwa tworzyw sztucznych, działająca w ramach specjalizacji Zaawansowane materiały i narzędzia, będzie musiała uwzględnić przestawienie produkcji na tworzywa biodegradowalne i większe wykorzystanie surowców wtórnych.** Specjalizacja Zdrowie i turystyka zdrowotna w stosunkowo krótkim czasie powinna dostosować swoją ofertę do obsługi znacznie większej liczby osób starszych, co będzie wymagało wdrożenia odpowiednich technologii. Podmioty działające we wspomnianych inteligentnych specjalizacjach już teraz muszą podejmować energiczne działania, dostosowujące działalność do przykładowych trendów, gdyż te najprawdopodobniej upowszechnią się w ciągu najbliższych 5 lat.

Do odpowiedzi na nadchodzące zmiany muszą również przygotowywać się twórcy i rzemieślnicy, funkcjonujący w obszarze przemysłów kreatywnych, którzy – pod warunkiem wykorzystania nowoczesnych technologii – będą mogli nie tylko zindywidualizować przekaz czy spowodować większe zaangażowanie odbiorców, ale również zwiększyć swój zasięg oddziaływania.

Prognozowane zapotrzebowanie związane z zasobami ludzkimi

Według raportu GUS z 2018 r. w perspektywie 3 lat pracodawcy planowali zatrudnić pracowników w poniższych zawodach (zgodnych z Klasyfikacją Zawodów Szkolnictwa Zawodowego): sprzedawca, murarz-tylnik, operator maszyn i urządzeń do przetwórstwa tworzyw sztucznych, krawiec, kierowca mechanik, monter konstrukcji budowlanych, ślusarz, kelner, operator obrabiarek skrawających, dekarz⁵³.

⁵³ Główny Urząd Statystyczny, Zapotrzebowanie rynku pracy na zawody z systemu szkolnictwa zawodowego, Raport Końcowy, Warszawa 2018.

Według prognozy krótkookresowej (Barometr Zawodów 2020) w bieżącym roku (2020), podobnie jak w ostatnich 2 latach, utrzymywać się będzie zapotrzebowanie na zawody, obecnie wskazywane jako deficytowe. Warto zwrócić uwagę, że w grupie 34 zawodów deficytowych aż 23 to zawody powiązane z inteligentnymi specjalizacjami regionu (automatyka przemysłowa, transport i zdrowie). Rozpoznawane deficyty zasobów rynku pracy mogą w konsekwencji prowadzić do wyhamowania wzrostu tych dziedzin gospodarki. Z drugiej strony może powodować to dalsze różnicowanie terytorialne.

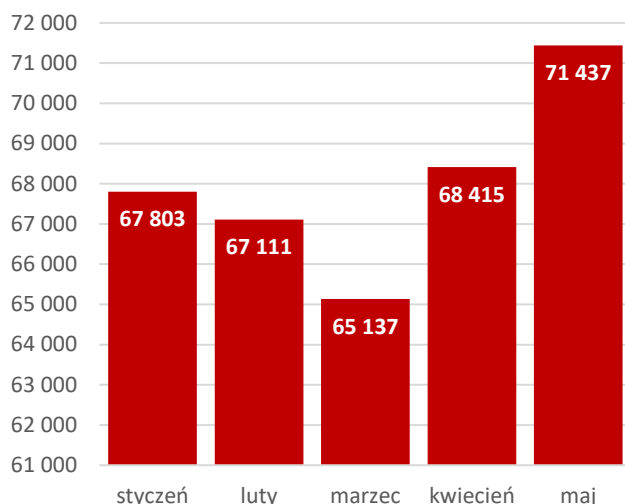
Zmiana tych trendów wymaga modyfikacji w szkolnictwie branżowym, w związku z jego niedopasowaniem do potrzeb rynku pracy. Przede wszystkim chodzi o potrzebę kształcenia dualnego, zdobywania doświadczenia zawodowego u potencjalnych pracodawców w toku nauki szkolnej. Istotne są również problemy kadrowe – nauczycieli zawodu jest mało albo są w zaawansowanym wieku, przez co kształcenie jest dostosowywane do wymagań kadry, a nie rynku pracy. W związku z tym potrzebne jest kształcenie młodych kadr, wzrost wynagrodzeń i uczenie w nowoczesny sposób. Szkolnictwo branżowe wymaga doposażenia pracowni oraz nowych pomocy dydaktycznych. Niekorzystny wizerunek szkół branżowych mógłby się zmienić dzięki kreatywnemu i elastycznemu kształceniu, opiniowanemu przez biznes. Eksperti wskazali także na potrzebę kształcenia kompetencji miękkich.

Istotnym obszarem zmiany w edukacji akademickiej jest odpływ zdolnych absolwentów szkół średnich do ośrodków akademickich w miastach położonych poza województwem kujawsko-pomorskim (np. Warszawa, Gdańsk). Po ukończeniu studiów, nie wracają już oni do województwa kujawsko-pomorskiego, łącząc swoją przyszłość z miastami, do których przeprowadzili się w celu podjęcia studiów. Według ekspertów w województwie kujawsko-pomorskim powinno powstać więcej kierunków technicznych, a w związku z tym powinno pojawić się więcej atrakcyjnych ofert pracy. Obecnie staże są mało interesujące ze względu na niskie płace – zmiana w tej kwestii mogłaby zdynamizować rynek pracy. Co do samych studiów – potrzebne jest lepsze wyposażenie pracowni i laboratoriów oraz więcej godzin nauczania praktycznego. Tutaj ponownie pojawia się kwestia współpracy nauki i biznesu, a także współpracy między uczelniami. W edukacji akademickiej wskazano również na brak systemu motywacji dla kadr (potrzeba wyższych wynagrodzeń). Sposobem na zachęcenie do studiowania i zamieszkania w kujawsko-pomorskim mógłby być atrakcyjny system stypendialny czy mieszkania dla najlepszych absolwentów. Także na akademickim etapie kształcenia istnieje potrzeba rozwijania kompetencji miękkich.

Skutki społeczno-gospodarcze związane z pandemią wirusa SARS-CoV-2





Jednym z kluczowych zjawisk, które będą miały znaczący wpływ na dalszy rozwój społeczno-gospodarczy zarówno regionu, jak i całego kraju, jest pandemia wirusa SARS-CoV2 (tzw. koronawirusa), która występuje w Polsce od 2020 roku i powoduje chorobę zakaźną układu oddechowego COVID-19. Związane z pandemią środki ostrożności, m.in. ograniczenie funkcjonowania obiektów kulturalnych, rozrywkowych, gastronomicznych i turystycznych, wpłyną na kształt regionalnej gospodarki w stopniu, który w momencie sporządzania założeń Programu rozwoju gospodarczego nie jest jeszcze znany. Pomimo obiektywnych trudności, dotyczących prognozowania skali zmian o charakterze gospodarczym, należy założyć, że pandemia bezsprzecznie będzie wiązała się z poważnymi stratami dla licznych podmiotów gospodarczych, które w jej wyniku będą zmuszone do ograniczenia funkcjonowania bądź jego całkowitego zaprzestania. Przyczyni się to z pewnością do ograniczenia inwestycji oraz wzrostu bezrobocia w regionie. Przesłanką do zaistnienia zmian związanych ze skutkami społeczno-gospodarczymi pandemii koronawirusa jest odwrócenie trendu w liczbie bezrobotnych w województwie. Konsekwentny od lat spadek bezrobocia w regionie został przerwany w miesiącach pandemii. Nie jest możliwe wskazanie skali zjawiska ze względu na osoby mające umowy z długim terminem wypowiedzenia, które zwiększą wskaźnik bezrobocia w późniejszych miesiącach. Dodatkowo długookresowe skutki pandemii mogą oddziaływać coraz mocniej i szerzej na gospodarke, co sprawia, że w tej sytuacji nie można wykluczyć dalszych zwolnień w sektorach dotąd uznawanych za stabilne.

Wykres 1. Liczba bezrobotnych w województwie kujawsko-pomorskim w 2020 r.






Źródło: opracowanie własne PwC na podstawie danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu.

Największych różnic pomiędzy prognozą a stanem faktycznym spodziewać należy się w branżach najbardziej dotkniętych pandemią, do których należą:

<p>Turystyka</p> 	<p>Zamknięcie granic, wstrzymanie połączeń międzynarodowych oraz wewnątrz krajowe obostrzenia w zakresie poruszania się wywarły głębokie piętno na branży turystycznej. Wstrzymanie dochodów przełożyło się na problemy z płynnością finansową i poskutkowało bankructwem wielu firm związanych z branżą. Podmioty, które przetrwały pierwszą falę kryzysu, stoją jednak przed wyzwaniem odbudowy, na dodatek w warunkach recesji – i po straceniu części sezonu będą musiały liczyć się ze zmniejszonym popytem na swoje usługi. W ujęciu regionalnym skutki pandemii widoczne są najbardziej w sektorze turystyki zdrowotnej i uzdrowskiej, na którym w dużym stopniu opiera się turystyka województwa.</p>
<p>Gastronomia</p> 	<p>Działania rządowe, podjęte w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się koronawirusa, w znaczącym stopniu ograniczyły działalność lokali gastronomicznych. Ich profil musiał zostać zmieniony, by opierać się wyłącznie na zamówieniach na wynos, dostarczanych do klientów. Ze względu na specyfikę niektórych z lokali takie zmiany były niemożliwe lub nie przynosiły wystarczających zysków, by podmiot mógł dalej funkcjonować, co przyczyniło się do zakończenia działalności.</p>
<p>Transport</p> 	<p>Ograniczenia w ruchu transgranicznym przecięły liczne łańcuchy dostaw, wypracowane w warunkach globalnej otwartości handlu. Przedsiębiorstwa zaopatrywane przez zagranicznych dostawców, a także takie, które dostarczały produkty do zagranicznych odbiorców, zmuszone zostały do wstrzymania działalności lub szukania alternatyw na rynku rodzimym, czego nie przewidywał ich model biznesowy. Dlatego branża transportowa doświadczyła bardzo wysokich strat.</p>
<p>Rolnictwo i sadownictwo</p> 	<p>Okres pandemii przypadł na czas prac sezonowych, do których często zatrudniani są pracownicy z innych krajów, głównie z Ukrainy. Zamknięte granice uniemożliwiły powrót pracowników w miesiącach, w których ich zaangażowanie było niezbędne (np. w okresie zbioru niektórych produktów rolnych), co wpływa negatywnie na kondycję branży.</p>

Branżami, które wedle dotychczasowych obserwacji zachowują stabilność w obliczu kryzysu, są:

Branża przetwórstwa spożywczego 	Należąca do kluczowych gałęzi gospodarki branża spożywcza, zwłaszcza w zakresie przetwórstwa, w mniej lub bardziej zmienionej formie kontynuowała działalność w trakcie trwania pandemii, dlatego w obecnej chwili nie prognozuje się drastycznych zmian w wynikach sektora.
Branża farmaceutyczna 	Ze względu na charakter kryzysu, który ma podłoże zdrowotne, branża farmaceutyczna co do zasady nie została dotknięta negatywnymi skutkami pandemii.
Branża IT 	Specyfika branży pozwala na optymistyczne spojrzenie na jej sytuację w warunkach pandemii. Dodatkowo rozwiązania dotychczas często zarezerwowane dla tej branży, takie jak praca zdalna, zostały na szeroką skalę zaimplementowane w innych sektorach, co wygenerowało popyt na usługi związane z obsługą i implementacją rozwiązań informatycznych. Ze względu na niekorzystny klimat inwestycyjny zaobserwować można jednak spowolnienie w zakresie podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Podsumowanie

Podsumowanie dotyczące prognoz uwarunkowań dalszego rozwoju gospodarczego

- Według prognozy krótkookresowej (Barometr Zawodów 2020) w najbliższym czasie, podobnie jak w ostatnich 2-3 latach, utrzymywać się będzie zapotrzebowanie na zawody obecnie wskazywane jako deficytowe. W grupie 34 zawodów deficytowych aż 23 to zawody powiązane z inteligentnymi specjalizacjami regionu (automatyka przemysłowa, transport i zdrowie).
- Istotnym obszarem zmiany w edukacji akademickiej jest odpływ zdolnych absolwentów do większych ośrodków przemysłowych i naukowych. Według ekspertów w województwie kujawsko-pomorskim powinno powstać więcej kierunków technicznych, a w związku z tym powinno pojawić się więcej atrakcyjnych ofert pracy.
- Pomimo obiektywnych trudności, dotyczących prognozowania skali zmian o charakterze gospodarczym, wynikających z pandemii COVID-19, wywoływanej przez wirus SARS-CoV-2, należy założyć, że pandemia spowodowała poważne straty dla licznych podmiotów gospodarczych, niektóre z nich będą musiały zmierzyć się z wizją ograniczenia funkcjonowania bądź jego zaprzestania. Przyczyni się to z pewnością do ograniczenia inwestycji oraz do wzrostu bezrobocia w regionie.

Załącznik nr 2
do Programu rozwoju gospodarczego
województwa kujawsko-pomorskiego

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

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 najszerzą 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 13. 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 ⁵⁴ , 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 ⁵⁵

Źródło: opracowanie własne PwC.

⁵⁴ W tym również spółki komunalne

⁵⁵ Rozumiani jako grupy przedsiębiorców (np. stowarzyszenia przedsiębiorców, klastry, izby gospodarcze).

Tabela 14. 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 sztandarowa publikacja ROG	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
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, Izba Celna, Eurostat, OECD) • inne instytucje publiczne (m.in. uczelnie wyższe, ministerstwa, KPBPPiR, 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) • Centrum Badania Opinii Przedsiębiorców⁵⁶ 	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy

⁵⁶ Wyłącznie w przypadku decyzji o uruchomieniu tego instrumentu.

Obszary funkcjonowania	Przykładowe działania	Kluczowi odbiorcy działań
	Prowadzenie newslettera, zawierającego kluczowe informacje dotyczące gospodarki regionu	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
IV. Prowadzenie działalności analitycznej⁵⁷	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 zlecanych przez biznes itp.	Zarząd Województwa, JST, Przedsiębiorcy
	Prowadzenie analiz dotyczących poziomu innowacyjności przedsiębiorczości w regionie (np. w oparciu o Regional Innovation Scoreboard) ⁵⁸	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
	Opracowywanie modeli predykcyjnych dotyczących wybranych zjawisk gospodarczych	Zarząd Województwa, JST

⁵⁷ W ramach odbiorców JST uwzględnione są również ich spółki komunalne.

⁵⁸ 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 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 ⁵⁹	Zarząd Województwa, Przedsiębiorcy
	Merytoryczne wspieranie Zarządu Województwa w obszarze funkcjonowania Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego	Zarząd Województwa
VIII. Prowadzenie działalności analitycznej na zlecenie lub na zapytanie⁶⁰	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 PwC.

⁵⁹ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z KPAI, która jest instytucją odpowiedzialną za aktualizację RIS.

⁶⁰ 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:

1. Etap pilotażu projektu REGIOGMINA realizowany w 2021 roku;
2. Etap rozwoju (okres: styczeń 2022 r. – grudzień 2023 r.);
3. 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 zespołu⁶¹. 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.⁶²

⁶¹ Kwestie dotyczące struktury ROG i jej powiązanie z etapowaniem działalności Obserwatorium zostały szczegółowo przedstawione w dalszej części Programu.

⁶² 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 15. 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 województwa⁶³		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 sztandarowa 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)
	Prowadzenie newslettera, zawierającego kluczowe informacje dotyczące gospodarki regionu		

⁶³ 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 rozdzielenie.

Obszary funkcjonowania	Etap pilotażu	Etap rozwoju	Etap dojrzałości
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 prowadzenie badań zleczanych 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) ⁶⁴	
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)
		Przygotowywanie raportów, dotyczących nisz produktowych i usługowych w regionalnej gospodarce (proponowana częstotliwość - co 2 lata)	

⁶⁴ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z odpowiednimi instytucjami zajmującymi się danym obszarem, jak np. w zakresie inteligentnych specjalizacji we współpracy z KPAl, która jest instytucją odpowiedzialną za aktualizację RIS.

Obszary funkcjonowania	Etap pilotażu	Etap rozwoju	Etap dojrzałości
VI. Pełnienie funkcji informacyjno-doradczej dla jednostek samorządu terytorialnego (na poziomie gminnym i powiatowym) wspierającej podejmowanie strategicznych decyzji z punktu widzenia rozwoju gospodarki region⁶⁵	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 ⁶⁶	
	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 PwC.

⁶⁵ Na etapie pilotażu zostaną przygotowane odpowiedzi dla pierwsze 4 zapytania skierowane ze strony JST; na kolejnych etapach działanie to będzie dostępne bez ograniczeń.

⁶⁶ Działalność ta będzie prowadzona we współpracy z KPAI, 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)⁶⁷.

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 umożliwiać 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.

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.

⁶⁷ 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).

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 sprawiają, 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.⁶⁸ 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,
- 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

⁶⁸ Na podstawie: K. Racka *Metody eksploracji danych i ich zastosowanie*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, t. XXI, Płock 2015.

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

Powołanie Rady Gospodarczej

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. Należy mieć również na uwadze, że fakt funkcjonowania niezależnych i autonomicznych działań firm, a więc przedsiębiorstw, wyższych uczelni i samorządów w sferze rozwoju gospodarczego powinien zapewnić możliwość niwelowania asymetrii informacyjnej, a także dialogu dla wypracowywania wspólnoty działań. Dlatego też uruchomienie Rady ułatwi wzajemne informowanie o planowanych przedsięwzięciach i pozwoli na ich pogłębioną koordynację w formule uzgadniania zakresu, celów i sposobów współpracy międzyinstytucjonalnej, w dłuższej perspektywie planowanych działań. Również ważnym aspektem działań Rady powinno być przedstawianie Zarządowi analiz związanych z proponowanymi przez administrację rządową rozwiązań, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorczości w wymiarze regionalnym.

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”.

Zasady powoływania składu Rady, regulamin działania⁶⁹, w tym zasady finansowania prac ekspertów 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 reprezentatywny udział przedstawicieli sektora biznesu, nauki oraz administracji. W każdej z powyższych grup reprezentowane będą wszystkie środowiska – co jest szczególnie istotne, zwłaszcza jeśli uwzględni się zróżnicowanie wielkościowe, branżowe oraz terytorialne podmiotów gospodarczych funkcjonujących w województwie. Konieczne jest także umożliwienie uczestnictwa w składzie Rady w ramach jej komitetów tematycznych, aktywnych i kreatywnych interesariuszy w regionie, liderów branż, produktów, usług, którzy poza prowadzeniem działalności gospodarczej chcą również wspierać rozwój regionu. Członkowie Rady powoływani będą przez Marszałka Województwa na kadencję, której długość zostanie zdefiniowana w regulaminie Rady.

Rada będzie pracowała zarówno podczas posiedzeń plenarnych, jak i w ramach komitetów tematycznych, do których mogą być w razie potrzeby doraźnie dopraszani uczestnicy niebędący stałymi członkami Rady. Komitety tematyczne mogą mieć charakter komitetów stałych, jak i komitetów powoływanych ad hoc w związku z potrzebą pilnego rozpatrzenia ważnej bieżącej sprawy. Kwestie będące przedmiotem analiz przez komitety tematyczne mogą być przedmiotem ocen przygotowywanych przez ekspertów w formie rekomendacji wraz z koreferatami. Komitety tematyczne 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

⁶⁹ 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.

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 tematyczni itp.)⁷⁰. Prace Rady powinny być organizowane w formule projektowej z określonym całorocznym harmonogramem działań, jednocześnie zapewniając możliwość wprowadzenia pilnych, bieżących kwestii pod jej obrady.

Ważnym aspektem funkcjonowania Rady będzie możliwość korzystania przez jej członków z badań i raportów tworzonych przez ROG, ale także określania planów badawczych tej instytucji. Pozwoli to również na szersze upowszechnianie wiedzy o zjawiskach i procesach gospodarczych mających miejsce w regionie.

W praktyce, 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 przez departament odpowiedzialny za rozwój gospodarczy w Urzędzie Marszałkowskim, przy wsparciu ROG, a także podmiotów pełniących rolę Regionalnej Instytucji Wdrożeniowej.

Sekretarz Rady wraz z Sekretariatem powinien posiadać możliwość autonomicznego działania w stosunku do Samorządu Województwa, zapewniając niezależność funkcjonowania instytucji Rady jako ciała autonomicznego wobec administracji. Jednocześnie powinien mieć dostęp do analiz i raportów wypracowywanych w ramach ROG oraz innych instytucji Samorządu Województwa.

W pracach Rady Gospodarczej ważna będzie także bieżąca współpraca z instytucjami zajmującymi się kwestiami wdrażania procesów rozwoju – powinna ona być dwukierunkowa, to znaczy z jednej strony polegać na upowszechnieniu wiedzy na temat dostępnych instrumentów wdrożeniowych i finansowych wśród członków Rady, a z drugiej zweryfikować wykonalność propozycji zgłaszanych przez Radę.

Podstawowe zadania Rady zostały określone w charakterystyce przedsięwzięcia I.1.4. Rada Gospodarcza.

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

Prestiż Rady zbudowany zostanie przede wszystkim w oparciu o jej realne kompetencje oraz aktywność jej członków, sprawiając że będzie to podmiot skutecznie działający na rzecz wielopoziomowego systemu zarządzania rozwojem gospodarczym Województwa.

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.⁷¹

⁷⁰ Pomysł ten opiera się na doświadczeniach szwedzkiego modelu PPO, stosowanego w regionie Östergötland. W regionie 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.

⁷¹ Na podstawie: www.dialog-gov.pl

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 problematyka 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 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.

- status ROG uzyskuje na stałe jednostka wewnątrz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego (ROG powstaje w randze osobnego departamentu);
- jednostka Budżetowa Województwa Kujawsko-Pomorskiego;
- 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 pilotażu⁷², 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.

⁷² 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.

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 przedstawione 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 Rozwoju⁷³.

⁷³ 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 16. Charakterystyka komórek w ramach struktury organizacyjnej ROG

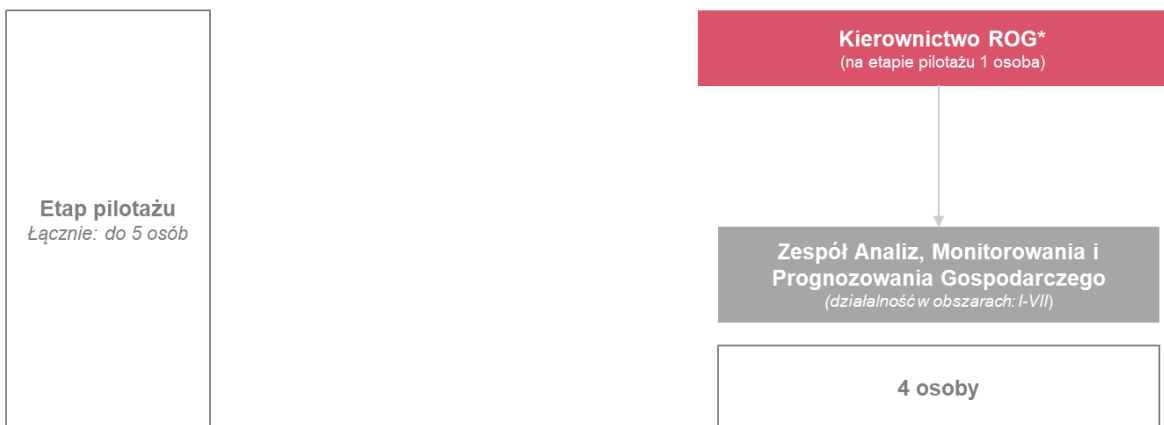
Nazwa komórki	Etap (którego dotyczy)	Liczba pracowników	Uzasadnienie i ramowy zakres zadań
Zespół Analiz, Monitorowania i Prognozowania Gospodarczego	Etap pilotażu	Do 4 pracowników merytorycznych	Na etapie pilotażu nie przewiduje się wyodrębnienia osobnych zespołów merytorycznych, niemal cały skład Obserwatorium 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 PwC.

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 17. 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 PwC.

Rysunek 18. 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 PwC.

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 RIF⁷⁴.**

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:

4. Gromadzenie i pozyskiwanie środków zwrotnych niezbędnych do finansowania rozwoju gospodarczego i przedsięwzięć rozwojowych w regionie, a także
5. Koordynacja i zarządzanie na poziomie strategicznym zwrotnymi 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

⁷⁴ Prace nad ustawą trwają i w zależności od ich wyniku niniejszy program może wymagać aktualizacji.

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 lat⁷⁵. 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 zwrotnymi wdrażanymi w regionie, włącznie z instrumentami zwrotnymi finansowanymi ze środków FUE⁷⁶. 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 FUE⁷⁷, 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).

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.

Poszczególne obszary scharakteryzowano w poniższym zestawieniu.

Obszary interwencji	Kluczowi adresaci działań	Zidentyfikowana potrzeba wsparcia finansowego
Wsparcie przedsiębiorczości, innowacyjności i internacjonalizacji firm w województwie kujawsko-pomorskim (dalej: „ MŚP + Innowacje ”)	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.

⁷⁵ 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.

⁷⁶ 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

⁷⁷ 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 inwestycji infrastrukturalnych niezbędnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego (dalej: „ Infrastruktura ”)	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 (dalej: „ Ochrona środowiska + zmiany klimatyczne ”)	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 (dalej: „ Deficyt budżetowy JST ”)	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 (dalej: „ Rozwój społeczny (inne potrzeby JST) ”)	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 zaostrzyły 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 Antykrzysowe, 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 aktualne⁷⁸.

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

6. Wsparcie przedsiębiorstw i podmiotów wspierających przedsiębiorczość;
7. Wsparcie podmiotów sektora publicznego.

⁷⁸ 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.

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 rosło. 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 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 kompetencji⁷⁹.

⁷⁹ 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.

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 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 konkurowania 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 środków⁸⁰. Uruchomienie nowych instrumentów wsparcia, które zakładają udzielanie pomocy publicznej wymaga spełnienia dodatkowych procedur, które mogą opóźniać ich dostępność dla przedsiębiorców⁸¹.

⁸⁰ Dobrym przykładem jest wsparcie działalności eksportowej – w przypadku instrumentów zakładających występowanie pomocy publicznej niemożliwe jest wspieranie np. działań związanych z certyfikacją produktów.

⁸¹ W zależności od wartości danego instrumentu wsparcia (a także przeznaczenia środków), konieczne może być przeprowadzenie procedury notyfikacyjnej, która de facto znacznie opóźnia uruchomienie instrumentu.

	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 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,



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,

- 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.
- 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 FUE⁸².

⁸² Powinny być ponownie wykorzystywane na realizację tych samych (lub podobnych) celów rozwojowych, jednak nie podlegają tym samym regułom, co w tzw. „pierwszym obrocie”.

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 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.

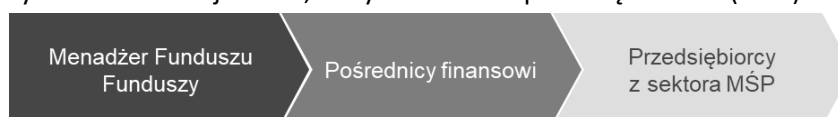
Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju sp. z o.o. w Toruniu, w dniu 20 czerwca 2017 r. podpisał umowę z Województwem Kujawsko-Pomorskim o finansowanie projektu: „Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju 2020” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Osi priorytetowej 1.

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 19. Schemat organizacyjny KPFR Sp. z o. o.



Źródło: opracowanie własne PwC 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 KPFP:

- 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” KPFP 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 poręczenie 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

Instytucja 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:

8. Środki własne Województwa;
9. Fundusze strukturalne Unii Europejskiej⁸³;
10. 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 Województwa⁸⁴, 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

⁸³ W zależności od ostatecznych zapisów Ustawy Wdrożeniowej w zakresie możliwości wdrażania instrumentów zwrotnych przez instytucje regionalne.

⁸⁴ Do środków będących w dyspozycji Województwa należy zaliczyć także środki powracające z instrumentów wdrożonych w perspektywie finansowej 2007-2013.

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 niezaktócania 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

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

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

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 niepieniężny⁸⁵. 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 terytorialnego wraz z opinią regionalnej izby obrachunkowej oraz odpowiednio kolejnych rocznych sprawozdań wraz z tymi opiniami⁸⁶.

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 zerokuponowych⁸⁷.

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)⁸⁸.

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 decyzji⁸⁹.

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.

⁸⁵ Art. 4 ustawy o obligacjach z dnia 15 stycznia 2015 roku Dz. U. z 2015 poz. 238 z późniejszymi zmianami („Ustawa o obligacjach)

⁸⁶ Maciej Kroczyński, Uniwersytet Szczeciński, „Obligacje komunalne w kontekście konsolidacji terytorialnej samorządów

⁸⁷ https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/Inwestowanie_w_obligacje.pdf

⁸⁸ Ustawa o obligacjach. Komentarz Lipiec-Warzecha Ludmiła Oficyna 2010

⁸⁹ **Błąd! Nieprawidłowy odsyłacz typu hipertącze.**, 7/08/2012 Piotr Wielgosz

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 obligacji⁹⁰:



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 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)

⁹⁰ Marek Wachtelberg, Adwokat w Copernicus Securities S.A. <https://copernicus.pl/zabezpieczenia-obligacji/>

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 połączeniu 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 jednostek 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. Warszawa⁹¹.

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.⁹²



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 emisji⁹³.

⁹¹ Jastrzębska M. (2012). *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa

⁹² Kosikowski C. (red.) (2006). *Finanse samorządowe*, Dom Wydawniczy ABC, Łódź

⁹³ Ibidem

Za pozyskiwaniem finansowania w drodze emisji obligacji czy to bezpośrednio przez jednostki samorządu terytorialnego, czy też przez spółki samorządowe przemawiają następujące aspekty⁹⁴.

- 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;
- 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;

⁹⁴ 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

- 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 przyczynić 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 nie mniejszym 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 obligacji⁹⁵

Fundusz FIS realizuje projekty, które wzmacniają 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, 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

⁹⁵ <https://www.pfrtfi.pl/fundusze-inwestycyjne/fundusze-inwestycyjne-zamkniete/fundusz-FIS?code=FIS>

objęciu minimalnej liczby udziałów w spółce JST, udzielanie podporządkowanego finansowania dłużnego lub odpłatne nabywanie od JST – za pośrednictwem swoich wehikułów – prawa użytkownika 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. Samorzady dokonują wyboru funduszu jako współnika 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: finansowanie 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 rolę RIF może być pośrednictwo i doradztwo dla mniejszych jst w pozyskaniu finansowania.

Kredyt inwestycyjny Banku Gospodarstwa Krajowego

Kredyt inwestycyjny - podstawowy produkt kredytowy przeznaczonym 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 wehikułu 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 – finasowania rozwoju MŚP oraz realizacji projektów innowacyjnych, przy czym w zależności od ustalonej polityki inwestycyjnej możliwe jest również finasowanie 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 nieprowadzące w celu osiągnięcia zysku), które na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (z 24 kwietnia 2003 r.) uzyskują 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 20. 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 PwC.

Żadne ze źródeł nie gwarantuje wpływu gotówki bez wniesienia wkładu własnego⁹⁶. 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.

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 regionie⁹⁷.

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 przyrzeć 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

⁹⁶ 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.

⁹⁷ 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 przewyższały trudności związanych z połączeniem spółek, finansowaniem prowadzonej działalności etc.

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 regionie⁹⁸ określana jest przez pryzmat trzech rodzajów nadzoru:

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 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-finansowych spółki oraz sprawozdań z działalności organów spółki.

Wśród działań związanych z nadzorem właścielskim 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.

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.

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;

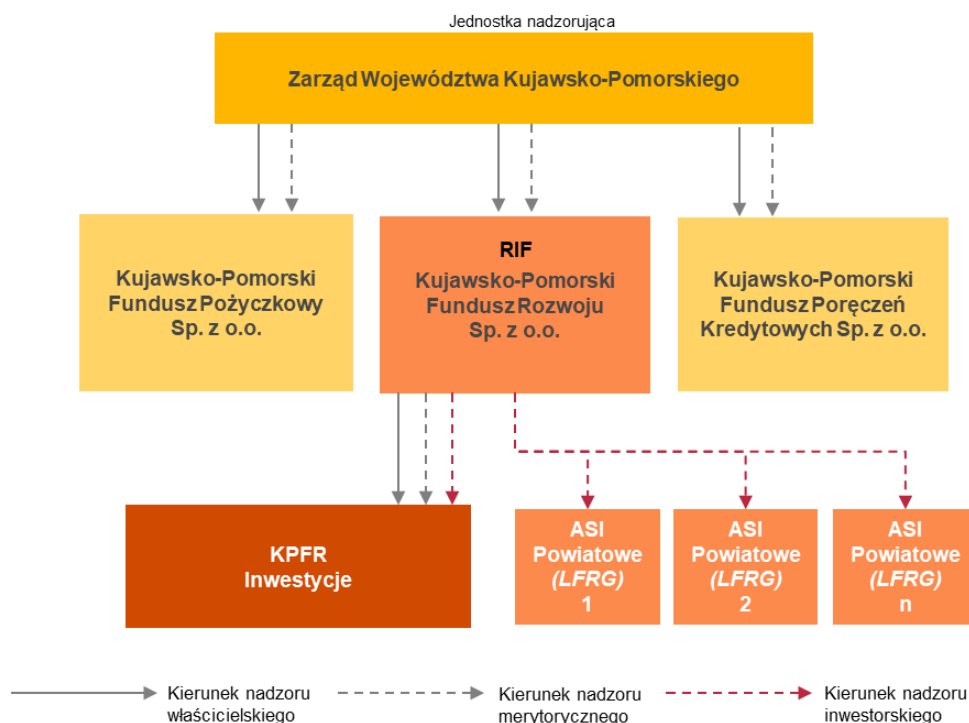
⁹⁸ W zakresie, w jakim te podmioty będą wdrażały środki pochodzące z RIF.

- Przeprowadzenie okresowych audytów działania funduszu oraz realizowanych przez fundusze inwestycji w spółki portfelowe;
- Zapewnienie przejrzystości informacyjnej funduszy oraz dostępu do aktualnych 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 21. Schemat RIF



Źródło: opracowanie własne PwC.



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 Województwa⁹⁹, 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 zmienia 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 Funduszy 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 instrumentów wsparcia, pozyskiwania kapitału na realizację przedsięwzięć rozwojowych, przedstawiania

⁹⁹ Np. w przypadku emisji obligacji lub pozyskanie funduszy z EBI przez Województwo Kujawsko-Pomorskie, przekazanie środków będzie mogło odbyć się na zasadach obowiązujących dotychczas.

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,
 - ustaleniu 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)

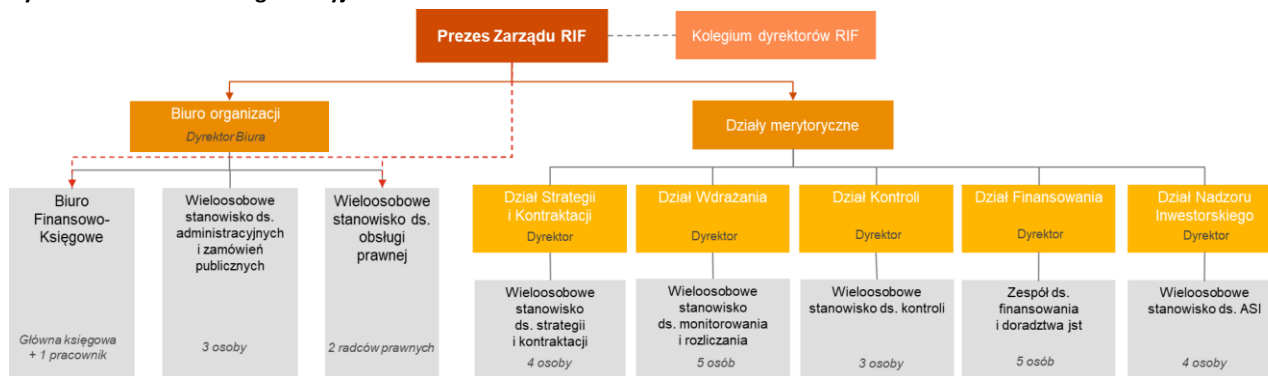
Struktura organizacyjna RIF została skonstruowana w oparciu o strukturę organizacyjną KPFR Sp. z o. o. Przyjmuje się, że KPFR nadal będzie realizowała wszystkie dotychczasowe zadania, w związku z tym konieczne jest zwiększenie zatrudnienia w niektórych działach. Jednocześnie szczególnie na początkowym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

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 Biura¹⁰⁰.
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.

Rysunek 22. Struktura organizacyjna RIF



Źródło: opracowanie własne PwC.

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.

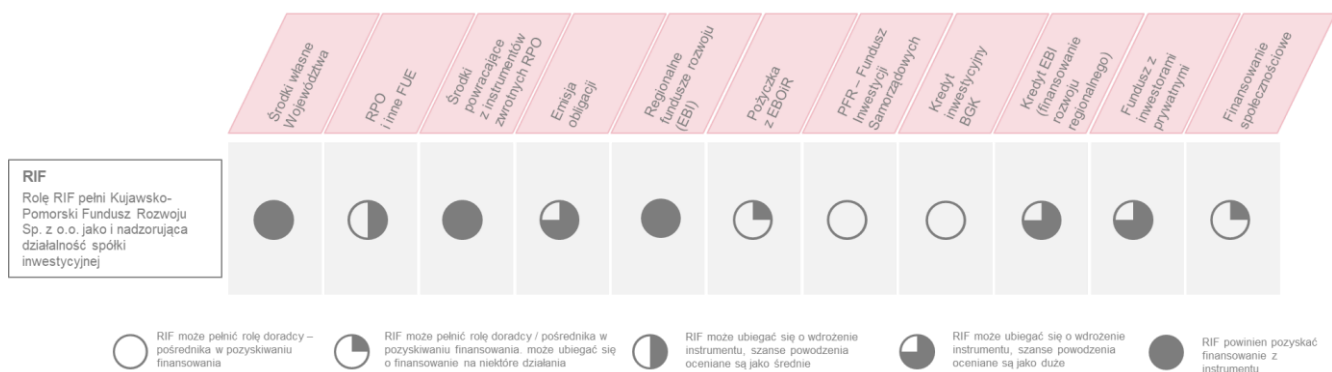
¹⁰⁰ Dyrektor Biura zarządza i koordynuje prace biura, ale zgodnie z przepisami prawa, Biuro Finansowo-Księgowe oraz radcowie prawni podlegają bezpośrednio pod Prezesa Zarządu.

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 23. Zestawienie możliwych źródeł kapitału dla RIF



Źródło: opracowanie własne PwC.

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 negocjacjom.

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 społecznościone 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 nabyte, 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 szczególności 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 oznakowań 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 pomyślne 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:

- Główne uwarunkowania;
- Kluczowy komunikat;
- 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	RIF jest instytucją koordynującą programy wsparcia, gromadzącą środki przeznaczone na rozwój,	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.

Interesariusze RIF	Najważniejsze cechy grupy	Kluczowy komunikat	Przekaz i proponowane kanały komunikacji
	rozwojowych, potrzebujące wsparcia finansowego w szczególności zapewniającego wkład własny do projektów współfinansowanych z różnych programów;	a także pośredniczy w pozyskaniu finansowania dużych przedsięwzięć bezpośrednio z instytucji takich jak EBI, PFR itp.	<p>W przypadku, gdy dana gmina, bądź powiat, będą realizowały 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 zyskowne 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 PwC.

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 PwC.