

Analiza inwestycyjna gospodarki województwa

Opracowanie programu rozwoju gospodarczego województwa określającego rolę MSP w jego rozwoju we współdziałaniu i kooperacji z kluczowymi firmami regionu oraz przeprowadzenie pilotażu opracowanego programu

Warszawa, 21 kwietnia 2020 r.



Narodowe Centrum
Badań i Rozwoju

"Projekt „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” finansowany z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Strategicznego Gospostrateg „Społeczny i Gospodarczy Rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków”, realizowany 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.

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1	
Trendy w zakresie inwestycji w gospodarce światowej.....	11
1.1 Procesy delokalizacyjne we współczesnej gospodarce.....	12
1.2 Instrumenty wspierania inwestorów na poziomie regionalnym i lokalnym.....	17
1.3 Dobre praktyki w zakresie przyciągania inwestycji.....	21
Rozdział 2	
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ujęciu Europy Środkowo-Wschodniej, Polski oraz województwa kujawsko-pomorskiego	29
2.1 Przewagi konkurencyjne Europy Środkowo-Wschodniej	30
2.2 Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ujęciu krajowym	34
2.3 Inwestycje z kapitałem zagranicznym w województwie kujawsko-pomorskim	45
Rozdział 3	
Potencjał inwestycyjny województwa kujawsko-pomorskiego	59
3.1 System instytucjonalny	60
3.2 Instrumenty wsparcia	68
3.3 Tereny inwestycyjne	80
Rozdział 4	
Lokalne uwarunkowania aktywności inwestycyjnej w województwie.....	89
4.1 Motywacje podejmowania działalności i aktywność inwestycyjna	90
4.2 Analiza lokalnych warunków inwestycyjnych	99
4.3 Kluczowe branże o największym potencjale inwestycyjnym	120
Rozdział 5	
Rekomendacje dotyczące koordynacji polityki inwestycyjnej regionu	131
5.1 Przewagi konkurencyjne województwa kujawsko-pomorskiego pod względem inwestycyjnym.....	132
5.2 Bariery inwestycyjne w województwie kujawsko-pomorskim	150
5.3 Rekomendacje w zakresie dalszych działań na rzecz zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej.....	164

Wykaz skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
AGR	Droga ruchu międzynarodowego
Apex-Brasil	Brazylijska Agencja Handlu i Promocji Inwestycji
AQSIQ	Administracja Nadzoru Jakości, Inspekcji i Kwarantanny (Chiny)
B2B	<i>Business-to-business</i>
BARR	Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego
BIZ	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
BKP	Bydgoski Klaster Przemysłowy
BPPT	Bydgoski Park Przemysłowo-Technologicznego
B+R	Badania i rozwój, działalność badawczo-rozwojowa
BRU	Lotnisko Bruksela
CAGR	<i>Compound annual growth rate (średnioroczna stopa wzrostu)</i>
CAWI	<i>Computer-assisted web interviewing</i> , wywiad internetowy
CSR	<i>Corporate social responsibility</i> , społeczna odpowiedzialność biznesu
CWB	Centrum Wspierania Biznesu
EDB	Rada Rozwoju Gospodarczego (Singapur)
EŚW	Europa Środkowo-Wschodnia
ERDF	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
FE	Fundusze Europejskie
FGI	<i>Focused group interview</i> , zogniskowany wywiad grupowy
FRA	Lotnisko Frankfurt
G2B	<i>Government-to-business</i>
GAC	Generalna Administracja Celna (Chiny)
GUS	Główny Urząd Statystyczny
HDI	<i>Human Development Index</i>
IASC	<i>Shannon International Aviation Services Centre</i> (Irlandia)
IDI	<i>In-depth interview</i> , indywidualny wywiad pogłębiony
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
JST	Jednostka Samorządu Terytorialnego
KOWR	Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa
KP COI	Kujawsko Pomorskie Centrum Obsługi Inwestora
LHR	Lotnisko Heathrow Londyn
MPZP	Miejskowy plan zagospodarowania przestrzennego
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NYCEDC	<i>New York City Economic Development Corporation</i> (Stany Zjednoczone)
OFIO	Biuro Inwestycji Zagranicznych Ombudsman
PKB	Produkt Krajowy Brutto

Skrót	Wyjaśnienie
PKP	Polskie Koleje Państwowe
PRL	Polska Rzeczpospolita Ludowa
PSSE	Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna
RIF	Regionalna Instytucja Finansująca
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SSE	Specjalna Strefa Ekonomiczna
TARR	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego
TEN-T	<i>Trans-European Transport Network</i> , Transeuropejska sieć transportowa
UE	Unia Europejska
UMWKP	Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego
VC	<i>Venture Capital</i>
ZIT	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

Wprowadzenie

Cel analizy

Aktywność inwestycyjna w Regionie stała się jednym z trzech obszarów zainteresowania analiz realizowanych na potrzeby opracowania Programu Rozwoju Gospodarczego opracowywanego w ramach realizacji 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 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.

Celem analizy jest wypracowanie założeń dla opracowania Programu Rozwoju Gospodarczego w wymiarze związanym ze wsparciem inwestorów i działalności inwestycyjnej prowadzonej przez podmioty z województwa kujawsko-pomorskiego, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw.

Struktura raportu

W niniejszym raporcie przeanalizowano potencjał inwestycyjny w województwie kujawsko-pomorskim. Elementami składowymi analizy są prognozy zjawisk, procesów i badania rynku, na podstawie których wyciągnięto wnioski i przedstawiono rekomendacje.

W rozdziale pierwszym przeanalizowane zostały trendy w zakresie inwestycji w gospodarce światowej – przede wszystkim trendy delokalizacyjne, dostępne instrumenty wsparcia na poziomie lokalnym i regionalnym oraz dobre praktyki w zakresie stymulowania rozwoju inwestycyjnego krajów i regionów. Powyższe zagadnienia dotyczą działań podejmowanych przez administrację centralną oraz samorządy innych jednostek terytorialnych, które miały pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości.

W drugim rozdziale nastąpiło stopniowe zawężenie analizy dotyczącej bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) ze skali globalnej do województwa kujawsko-pomorskiego. Początkowo sprawdzono przewagi konkurencyjne Europy Środkowo-Wschodniej, a następnie przeanalizowano bezpośrednio inwestycje zagraniczne zrealizowane w kraju oraz regionie.

W kolejnym rozdziale przeanalizowano działalność instytucji otoczenia biznesu – w tym podmiotów publicznych, społecznych oraz parków przemysłowych, technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości. Na podstawie przeprowadzonych badań CAWI sprawdzono dostępność ułatwień i instrumentów wsparcia inwestora dostępnych na poziomie rejonu oraz gmin. Przeanalizowano również sytuację dotyczącą terenów inwestycyjnych – ich wielkość, rozmieszczenie, poziomy uzbrojenia, dostępności do infrastruktury transportowej oraz czynniki specyficzne (m.in. form ochrony przyrody).

Rozdział czwarty został poświęcony w całości lokalnej aktywności gospodarczej. Jego celem było określenie lokalnych uwarunkowań atrakcyjności inwestycyjnej gmin z regionu oraz wytypowanie branż o największym potencjale rozwoju w przyszłości.

Na podstawie dokładnej analizy każdego aspektu sytuacji inwestycyjnej regionu możliwe było sformułowanie rekomendacji dotyczących koordynacji polityki inwestycyjnej regionu. Zbadano przewagi, które wyróżniają kujawsko-pomorskie na tle innych regionów w kraju, a także bariery, które pomniejszają potencjał rozwojowy. Wnioski z przeprowadzonych prac analitycznych podsumowano w pięciu filarach działań mających na celu dalszą poprawę sytuacji oraz zwiększenie atrakcyjności gospodarczej kujawsko-pomorskiego.

Metodyka i ogólne założenia

Analiza gospodarki inwestycyjnej województwa kujawsko-pomorskiego została przeprowadzona przy wykorzystaniu szeregu metod badawczych, pozwalających osiągnąć zakładany cel analizy, tj. określenie przewag konkurencyjnych regionu w kontekście pozyskiwania inwestora oraz barier inwestycyjnych, a także wypracowanie rekomendacji mających na celu koordynację polityki inwestycyjnej w regionie. Wykorzystano szereg metod charakterystycznych dla badań o charakterze społeczno-ekonomicznym.

Podstawą do opracowania badania była metoda **desk research** polegająca na krytycznej analizie danych zastanych – opracowań naukowych, aktów prawnych i dokumentów urzędowych, opracowań kartograficznych, danych i analiz statystycznych. Metodę desk reseach wykorzystano zwłaszcza do opracowania narzędzi badawczych na potrzeby badań IDI i FGI, posłużono się nią również w celu identyfikacji instytucji działających na rzecz rozwoju inwestycyjnego w regionie, dostępnych form wsparcia oraz dostępnych terenów inwestycyjnych w regionie. Ponadto dane statystyczne zostały wykorzystane przy określeniu aktywności inwestycyjnej w województwie oraz analizy dotyczącej bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Uzupełnieniem dla krytycznej analizy źródeł były badania metodami ilościowymi i jakościowymi. W ramach metod ilościowych przeprowadzono **badanie CAWI** (*Computer Assisted Web Interview*) polegające na przygotowaniu ankiety internetowej zawierającej pytania jednokrotnego bądź wielokrotnego wyboru, pytania wykluczające (tak/ nie) oraz jedno pytanie otwarte. Respondentami badania CAWI były gmin województwa kujawsko-pomorskiego. Pomimo dołożenia należytych starań do zapewnienia w pełni reprezentatywnej liczby respondentów, udało się uzyskać 55 ankiet. Choć liczba ta nie pozwala na wnioskowanie statystyczne, jest wartościowa pod względem realizacji celu projektu – pokazuje pewne trendy oraz zjawiska, które zostały doprecyzowane przy zastosowaniu innych metod badawczych. Należy pamiętać, że wyniki ankiety CAWI pokazują nie tyle obiektywne zjawiska, a raczej sposób postrzegania zjawisk przez przedstawicieli gmin objętych badaniem.

W przypadku metod jakościowych, w ramach prowadzenia analiz przeprowadzono:

- **2 zogniskowane wywiady grupowe (FGI)** – z przedstawicielami wybranych gmin z województwa kujawsko pomorskiego, odpowiedzialnymi za obsługę inwestora w gminie;
- **ponad 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** – z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność w regionie, wśród których znaleźli się przedstawiciele mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw a część z nich posiadała kapitał zagraniczny;

- **ponad 20 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** – z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu funkcjonującymi na terenie województwa;
- **analizę ekspercką zespołu projektowego** – metodę horyzontalną, wykorzystywaną w sposób ciągły, prowadzącą do skutecznej realizacji działań, a docelowo sformułowania wniosków z analizy.

W opracowaniu nie zdecydowano się na powoływanie konkretnych zdań wypowiedzianych w trakcie wywiadów, a także podania autorów tych zdań. Wszyscy respondenci woleli pozostać anonimowi. Biorąc pod uwagę chęć uzyskania rzetelnego wyniku badania – tj. identyfikacji realnych barier, określenie sposobu postrzegania rozwoju społeczno-gospodarczego przez poszczególne grupy interesariuszy, zapewnienie anonimowości gwarantowało szczerłość respondentów. Wnioski z wywiadów grupowych i indywidualnych stanowiły istotny wkład do opracowania rozdziału czwartego, w którym zawarto analizę przewag konkurencyjnych i barier inwestycyjnych, a także do opracowania rozdziału piątego zawierającego rekomendacje w zakresie dalszej koordynacji polityki inwestycyjnej województwa.

Charakterystyka źródeł danych

Autorzy raportu poczynili starania, aby przedstawione dane i analizy były zrealizowane w sposób rzetelny i pozwalający na uzyskanie możliwie najlepszej wiedzy przez adresatów dokumentów. Należy zwrócić uwagę, że zgromadzone dane, na podstawie których dokonano analiz, obarczone są pewnymi ograniczeniami.

W badaniu wykorzystano w szczególności następujące dane pierwotne:

- dane pozyskane z Narodowego Banku Polskiego dotyczące bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce – dane ilościowe pokazujące napływ inwestycji zagranicznych w podziale na branże oraz kraj pochodzenia, obejmujące lata 2015-2018. Dane zostały zagregowane do skali całej Polski – poszczególne dane dla województw objęte są tajemnicą statystyczną;
- dane pozyskane z Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie dotyczące nowo rejestrowanych podmiotów w województwie (na podstawie nr. REGON) o przewadze kapitału zagranicznego – dane obejmowały zarówno małe, średnie i duże, jak i mikro przedsiębiorstwa w tym jednoosobowe działalności gospodarcze. Podmioty zostały podzielone ze względu na rok powstania, główną branżę działalności, miejsce prowadzenia działalności oraz szacowaną wielkość. Dane dotyczące kraju pochodzenia kapitału nie były dostępne;
- dane pozyskane z ankiety CAWI – ankieta w formie internetowej została skierowana do przedstawicieli wszystkich 144 gmin na terenie województwa, jednakże wypełnione ankiety przesłało jedynie 55 gmin. Pozwala to na wnioskowanie o populacji generalnej, jednak przy wysokiej wartości tolerowanego błędu statystycznego. Ponadto należy zauważyć, że przedstawiciele gmin, wypełniając ankietę, kierowali się własnymi przekonaniem i dostępnymi informacjami, zatem przedstawiony w ankiecie obraz gminy może być w pewien sposób daleki od pewności.

Powyższe ograniczenia mogą zaburzać obraz gospodarki inwestycyjnej w regionie, jednak na potrzeby przeprowadzenia analiz są to najlepsze dane, jakie są dostępne, bądź możliwe do pozyskania. Ponadto,

są to ograniczenia, które dotyczą wszystkich regionów, zatem pozwalają na dokonanie porównań między regionami.

Jednocześnie, należy zwrócić uwagę na cel prowadzenia analiz, jakim jest wypracowanie rekomendacji kierunkowych, o charakterze strategicznym, obserwacja trendów i próba sporządzenia prognoz gospodarczych w dalekiej perspektywie. Skuteczna realizacja takich celów możliwa jest dzięki triangulacji metod badawczych, które względem siebie są komplementarne, a jednocześnie pozwalają na wzajemną weryfikację danych.

Do wyznaczenia metodyki poszczególnych analiz wykorzystano dotychczasową wiedzę i dorobek naukowy oraz ekspercki. W szczególności wykorzystano artykuły naukowe, opracowania branżowe i eksperckie, a także witryny internetowe instytucji publicznych. Do najważniejszych źródeł zaliczyć należy:

- *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016*, Instytut Badań nad Gospodarką rynekową, Gdańsk 2016.
- Bednarz J., *Motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego*, „Współczesna Gospodarka – Contemporary Econoy” 2010, t. 1, nr 1, s. 29–36.
- *EY Attractiveness Survey Europe*, 2018.
- Godlewska H. et al., *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017. Województwo kujawsko-pomorskie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017.
- Karaszewski W. et al., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Toruń 2015.
- Kwieciński J., Gałązka-Sobotka M., Dłutek A., *Ekspertyza „Zdefiniowanie pojęcia delokalizacji oraz określenie sposobów badania projektów pod kątem eliminowania przypadków delokalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem projektów realizowanych w ramach działania 4.5 Wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka”*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
- Malik R., *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2013, s. 203–223.

Rozdział 1

Trendy w zakresie inwestycji w gospodarce światowej





1.1 Procesy delokalizacyjne we współczesnej gospodarce

Procesem napędzającym współczesne społeczeństwo informacyjne jest globalizacja, którą można definiować jako ogół zjawisk prowadzących do rosnącej współzależności pomiędzy państwami, społeczeństwami, kulturami oraz gospodarkami przy wykorzystaniu technologii informacyjnych. Jednym z obszarów coraz ściślejszej integracji pomiędzy państwami na całym świecie pozostaje gospodarka. Nieodłącznym elementem procesu globalizacji jest przenoszenie działalności produkcyjnej oraz usługowej z jednych krajów do drugich. Przyjmuje się, że wzrost gospodarczy oraz wzrost konkurencyjności w gospodarkach wysoko rozwiniętych i rozwijających się jest silnie determinowany przez rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Procesy te występują najczęściej w postaci przenoszenia działalności wymagających dużych nakładów pracy i stosunkowo słabiej wykwalifikowanej siły roboczej.

Procesy przenoszenia działalności produkcyjnej i usługowej można podzielić na dwa zasadnicze typy – bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) oraz outsourcing międzynarodowy.

Tabela 1. Typy procesów przenoszenia działalności produkcyjnej i usługowej poza granicę państwa macierzystego

Przenoszenie działalności produkcyjnej i usługowej do innych państw (<i>offshoring</i>)			
Rodzaj przeniesienia	 Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	 Outsourcing międzynarodowy	
Główne cechy i uwarunkowania	Zachowanie kontroli środków produkcji i ich własności, transfer procesu wytwórczego odbywa się w ramach jednej korporacji	Zlecenie produkcji lub poszczególnych fragmentów odrębnym podmiotom gospodarczym, niezwiązanym kapitałowo ze zleceniodawcą	
Korzyści dla państwa/regionu przyjmującego	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer wiedzy, zasobów, <i>know-how</i>, efektów działalności innowacyjnej; • Tworzenie nowych miejsc pracy na lokalnym rynku; • Wpływy z podatków i opłat lokalnych; • Rozwój miejscowych przedsiębiorstw, które stają się dostawcami dla działającej w ramach BIZ korporacji międzynarodowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój miejscowych przedsiębiorstw, które stają się dostawcami dla międzynarodowych koncernów. 	

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę charakter niniejszego opracowania, szczególnie istotny wydaje się proces delokalizacji realizowany poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. W sensie operacyjnym, delokalizacja oznacza jakościową zmianę w łańcuchu wartości danej firmy związane z przepływem tych wartości. Poniżej przedstawiono charakterystyczne elementy delokalizacji pod względem przepływów:

- **Przepływ kapitałów** – w tym nie tylko środki finansowe, ale również maszyny, urządzenia i inne środki trwałe, a także kapitał niematerialny w postaci technologii, licencji, patentów, wyników prac badawczo-rozwojowych itp.;
- **Przepływ produkcji** – przeniesienie części lub całości procesu produkcyjnego do innego kraju;
- **Przepływ zatrudnienia** – w szczególności w stosunku do stanowisk kluczowych, np. poprzez przeniesienie kadry kierowniczej oraz ekspertów do kraju przyjmującego.

Wybór docelowego kraju, w którym podjęta zostanie inwestycja delokalizacyjna, jest procesem złożonym. Na konkurencyjność poszczególnych państw wpływ mają w szczególności uwarunkowania prowadzenia określonego rodzaju działalności, ale także czynniki polityczne (w tym ogólna stabilność polityczna), ekonomiczne, społeczne oraz potencjał ludzki, innowacyjny itp. Wśród głównych obszarów mających znaczenie przy podejmowaniu decyzji o delokalizacji wymienić należy w szczególności:

- **Motywy o charakterze rynkowym** – zachętą do ekspansji międzynarodowej jest wówczas zahamowanie rozwoju przedsiębiorstwa w macierzystym kraju, np. stagnacja, malejący popyt na dane dobra lub usługi, szeroka konkurencja itp. Wówczas dla przedsiębiorcy planującego przeniesienie działalności do innego kraju szczególnie istotne będą uwarunkowania rynkowe – stabilny popyt na towary i usługi, rozwijająca się gospodarka, możliwie mniejsza konkurencja;
- **Motywy o charakterze kosztowym** – wiążą się z dążeniem do obniżenia kosztów produkcji/działalności. Czynnikiem decydującym o podjęciu decyzji o delokalizacji są wówczas rosnące koszty pracy, materiałów, podzespołów, utrzymania terenów inwestycyjnych, podatków i innych opłat itp. Kluczową motywacją jest wówczas chęć zmniejszenia kosztów, zatem preferuje się te rynki, które gwarantują obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- **Motywy o charakterze logistycznym** – argumentem przemawiającym za podjęciem delokalizacji jest sytuacja związana z zaopatrzeniem w różne importowane czynniki produkcji, niezbędne do prowadzenia działalności, takie jak niższe ceny bądź łatwiejszy dostęp do niezbędnych dóbr i usług. Motywacje o charakterze logistycznym mogą dotyczyć zarówno surowców mineralnych czy rolniczych, jak i siły roboczej (również tej dobrze wykwalifikowanej). W przypadku surowców, firmy są skłonne do przenoszenia działalności do krajów rozwijających się. Z kolei w przypadku zapotrzebowania na wiedzę specjalistyczną, zaawansowane technologie itp., istnieje większe prawdopodobieństwo przeniesienia się do krajów wysoko rozwiniętych.
- **Motywy o charakterze polityczno-prawnym** – związane są z jednej strony ze stabilnością systemu politycznego państwa, a z drugiej prawnymi uwarunkowaniami prowadzenia inwestycji, w tym np. wsparciem eksporterów, ulgami podatkowymi, dostępnością kredytów i poręczeń kredytowych, promocją produktów krajowych itp. Przeniesienie działalności może być wprost podyktowane możliwością skorzystania ze wsparcia dla inwestycji przez państwo, do którego przenoszona jest działalność.

Najpowszechniejszym typem motywacji przenoszenia działalności do innych państw jest ukierunkowanie na zasoby, czyli chęć uzyskania dostępu do surowców, produktów, zasobów ludzkich bądź usług, dzięki którym firma może się rozwijać. Szczególnie często decyzja o podjęciu BIZ wynika z podejścia ukierunkowanego na efektywność, czyli ograniczeniu kosztów produkcji (związane np. z niższymi kosztami pracy w kraju przyjmującym).

Podsumowując, na poniższym schemacie (Rysunek 1.) zaprezentowano główne motywacje przenoszenia działalności do innych państw wraz z czynnikami wpływającymi na docelowy wybór.

Rysunek 1. Motywacje podejmowania działalności zagranicznej

	Motywacje rynkowe	Motywacje kosztowe	Motywacje logistyczne	Motywacje polityczno-prawne
Przyczyny decyzji delokalizacyjnej	<p>Wejście na nowe rynki</p> <p>Stagnacja na rynku krajowym</p> <p>Zmniejszający się popyt na rynku krajowym</p> <p>Dynamiczny rozwój innych rynków zagranicznych</p> <p>Duża konkurencja na rynku macierzystym.</p>	<p>Wysokie koszty produkcji w macierzystym państwie wynikające m.in. z wysokich kosztów pracy, surowców, utrzymania terenów inwestycyjnych, podatków i opłat lokalnych;</p> <p>Niższe koszty pracy oraz koszty surowców, materiałów, energii itp. za granicą;</p> <p>Istnienie specjalnych stref do prowadzenia działalności określonego rodzaju (np. parki technologiczne) za granicą.</p>	<p>Malejąca dostępność czynników produkcji niezbędnych do prowadzenia działalności;</p> <p>Brak pożądanej siły roboczej (w tym również wysoko wykwalifikowanych kadr);</p> <p>Brak własnych surowców naturalnych</p>	<p>Niski poziom stabilności w kraju macierzystym;</p> <p>Istnienie restrykcyjnych regulacji prawnych w kraju macierzystym;</p> <p>Brak lub niewystarczające wsparcie inwestycji w postaci kredytów, poręczeń, ulg, dotacji itp.</p> <p>Możliwość skorzystania z powyższych instrumentów wsparcia za granicą.</p>
Preferowane państwa i regiony	<p>Państwa/ regiony o stabilnie rozwijającej się gospodarce z wysokim popytem na oferowane przez przedsiębiorcę dobra i usługi, w których konkurencja jest relatywnie mniejsza.</p>	<p>Państwa o słabiej rozwiniętej gospodarce, w których średnie wynagrodzenia oraz pozostałe koszty pracy są znacząco niższe niż w kraju macierzystym.</p>	<p>Państwa posiadające odpowiednie zasoby naturalne i rolnicze niezbędne to produkcji.</p>	<p>Państwa o dużej stabilności polityczno-prawnej i rządach prawa, oferujące inwestorom szereg instrumentów wspierających działalność.</p>

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od motywów warunkujących proces delokalizacji, może on przybrać różne formy w zależności od stopnia przeniesienia działalności produkcyjnej lub usługowej do innego państwa oraz struktury produkcji po przeniesieniu. Zostały one przedstawione na poniższym schemacie:

Rysunek 2. Możliwe formy procesu delokalizacji

Typy delokalizacji	
Typ	Przykład
Delokalizacja zupełna	Firma przenosi się za granicę wraz z całą produkcją, zachowując jedynie własność środków produkcji, zwalniając całą załogę w kraju prowadzenia pierwotnej działalności.
Delokalizacja wewnątrz korporacyjna	Firma zamyka zakład lub jego część w jednym kraju (redukując przy tym miejsca pracy), a następnie uruchamia tożsamą działalność produkcyjną lub usługową w innym kraju.
Delokalizacja reeksportowa	Firma zamyka lub ogranicza swoją działalność produkcyjną lub usługową w kraju macierzystym, jednocześnie zlecając tę działalność swoim filiom zagranicznym funkcjonującym w ramach grupy kapitałowej, w celu ich reeksportowania do kraju macierzystego i dalszego przetworzenia.
Delokalizacja poprzez fuzje i przejęcia	Firma zamyka część produkcji w kraju macierzystym i jednocześnie otwiera nowy zakład w kraju przyjmującym wspólnie z lokalnym partnerem w formie fuzji lub przejęcia jego działalności.
Delokalizacja restrukturyzacyjna	Firma przeprowadza restrukturyzację swoich zakładów, ograniczając działalność w kraju macierzystym oraz zlecając zakładom w innych krajach realizację dotychczasowych jej zadań. Przyczyną restrukturyzacji jest niekorzystna sytuacja ekonomiczna firmy.

Źródło: Opracowanie własne

Przenoszenie działalności produkcyjnej w postaci BIZ nie pozostaje bez znaczenia zarówno dla sytuacji przedsiębiorstwa decydującego się na delokalizację, jak i dla ekosystemu gospodarczego kraju i regionu, do którego działalność jest przenoszona. Nawet jeżeli pierwotną przesłanką do podjęcia BIZ jest chęć zredukowania kosztów produkcji, to korzyści dla przedsiębiorstw podejmujących BIZ znacząco wykraczają poza sferę kosztową. Do innych korzyści wynikających z BIZ zaliczyć należy w szczególności:

- **Nowe rynki odbiorców** – rozpoczęcie produkcji towarów bądź świadczenie usług w danym państwie przyjmującym przyczynia się do wzrostu ich rozpoznawalności firmy i jej produktów. W konsekwencji, popyt na towary produkowane przez firmę podejmującą BIZ może się z czasem zwiększać;

- **Nowe produkty i usługi** – tworzenie sieci współpracy z lokalnymi dostawcami oraz specyfika rynku państwa przyjmującego może doprowadzić do rozszerzenia działalności podmiotu poprzez opracowanie zupełnie nowych produktów lub usług w ramach tej samej działalności gospodarczej;
- **Dywersyfikacja działalności gospodarczej** – rozszerzenie prowadzonej działalności gospodarczej w nowym kraju może pociągnąć za sobą dalszą ekspansję przedsiębiorstwa, np. poprzez tworzenie nowych spółek zależnych, fuzje i przejęcia istniejących podmiotów itp. Ponadto rozproszenie działalności w kilku państwach umożliwia dywersyfikację źródeł dochodu firmy;
- **Zmiana dynamiki rozwoju przedsiębiorstwa** oraz jego zyskowności w dłuższym okresie.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oddziałują również na lokalną sytuację społeczno-gospodarczą regionu, w którym są ulokowane, stymulując wzrost gospodarczy oraz podnosząc atrakcyjność inwestycyjną regionu. Do najważniejszych korzyści dla otoczenia BIZ zaliczyć należy w szczególności:

- **Tworzenie nowych miejsc pracy** na lokalnym rynku;
- **Pozyskanie technologii**, licencji, patentów, know-how itp.;
- **Sieciowanie współpracy** pomiędzy firmą dokonującą BIZ a lokalnymi przedsiębiorcami, relacje biznesowe na zasadzie dostaw bądź podwykonawstwa;
- **Współpraca koncernów międzynarodowych** z instytucjami otoczenia biznesu, szkołami wyższymi i innymi podmiotami naukowymi, w rezultacie której zwiększa się kapitał ludzki regionu;
- **Wpływy związane z podatkami i opłatami lokalnymi.**

1.2 Instrumenty wspierania inwestorów na poziomie regionalnym i lokalnym

Przedsiębiorczość stanowi jeden z głównych motorów napędowych rozwoju społeczno-gospodarczego społeczeństw, dlatego wsparcie dla przedsiębiorców stanowi jeden z kluczowych elementów polityk publicznych, zarówno na szczeblu centralnym, jak i samorządowym. Ich celem jest zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej tak kraju, jak i poszczególnych regionów w oparciu o ich potencjał i przewagi konkurencyjne.

W niniejszym opracowaniu **atrakcyjność inwestycyjną** definiuje się w sposób szeroki, jako ogół uwarunkowań o charakterze:

- **Społeczno-gospodarczym, kulturowym, instytucjonalnym, prawnym, infrastrukturalnym itp.**, wynikających z działalności władz centralnych, samorządowych oraz innych podmiotów społecznych;
- **Ekonomicznym**, związanych z koniunkturą gospodarczą, rynkami zbytu i podaży pracy;
- **Środowiskowym i geograficznym**, związanych z naturalnymi warunkami przyrodniczymi i położeniem geograficznym

mogących stanowić zespół przewag danego miejsca dla działalności inwestycyjnej nad innymi miejscami, przy czym przewagi te mogą w różnym stopniu przekładać się na skłonność inwestora do rodzaju inwestycji, momentu jej realizacji itp.

Wyrazem polityki wsparcia dla przedsiębiorców na poziomie centralnym jest m.in. powołanie, na podstawie ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Polskiej Strefy Inwestycji stanowiącej jakościową zmianę w funkcjonowaniu Specjalnych Stref Ekonomicznych (SSE). Ustawa określa zasady udzielania przedsiębiorcom wsparcia na realizacji nowych inwestycji. Wsparcie ma charakter instrumentu fiskalnego, jest udzielane w formie zwolnienia od podatku dochodowego i jest przyznawane niezależnie od położenia w ramach SSE.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania, istotniejsze wydają się formy wsparcia przedsiębiorczości realizowane przez samorząd terytorialny wszystkich szczebli – wojewódzkiego, powiatowego oraz gminnego. Samorzady lokalne posiadają pewną dowolność zarówno w kontekście form wsparcia, jak i grup podmiotów, którym jest ono udzielane. Preferencje gmin i innych jednostek samorządu terytorialnego dotyczące grup, którym oferowane jest wsparcie, są tworzone na podstawie szeregu kryteriów, do których można zaliczyć m.in.:

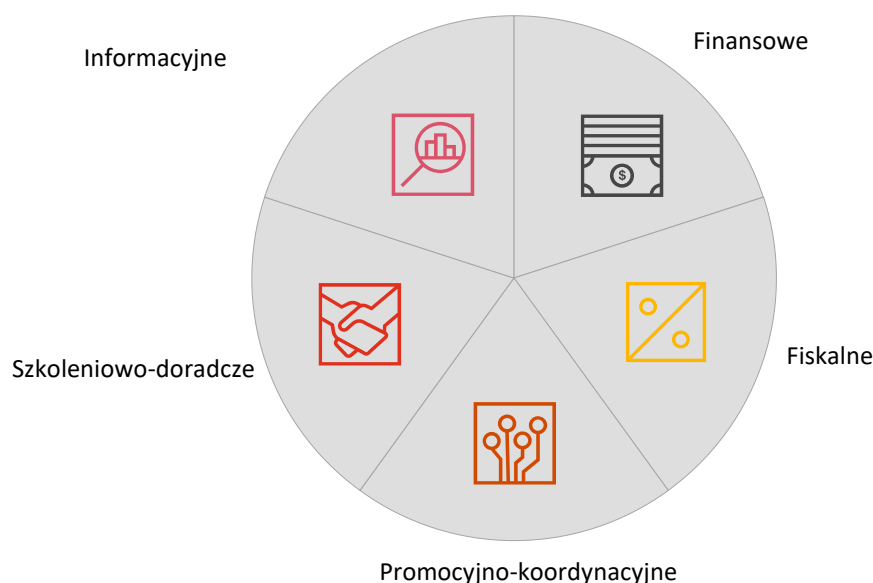
- **Kryterium przedmiotu działania** (preferencyjne warunki przysługują przedsiębiorcom działającym w konkretnych branżach, np. stanowiących inteligentne specjalizacje regionalne);
- **Kryterium czasu działania** (preferencyjne warunki otrzymują przedsiębiorstwa nowo tworzone bądź funkcjonujące przez krótki okres);
- **Kryterium nowych miejsc pracy** (wsparcie udzielane jest przedsiębiorcom, których działalność wiąże się z powstaniem nowych miejsc pracy na lokalnym rynku);
- **Kryterium restrukturyzacji** (do wsparcia preferowane są firmy, które w obliczu kryzysu mogą mieć największy wpływ na pogorszenie sytuacji społeczno-gospodarczej danego regionu – np. najwięksi pracodawcy);

- **Kryterium wielkości** (preferencyjne warunki są uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników – wówczas wsparcia udziela się zwłaszcza sektorowi MŚP);
- **Kryterium lokalizacji** (preferencje mogą dotyczyć firm o określonej lokalizacji);
- **Kryterium formy prawnej** (wsparcie uzależnione jest o formie prawnej podmiotów gospodarczych);
- **Kryterium nakładów inwestycyjnych** (preferencje stosowane są w stosunku do podmiotów o najwyższych nakładach inwestycyjnych – np. w stosunku do lat poprzednich).

Najczęściej wymienione powyżej kryteria bywają traktowane łącznie, tworząc kombinacje odzwierciedlające preferencje poszczególnych jednostek samorządowych. Samorządy lokalne dostrzegają, że rozwój przedsiębiorczości jest szczególnym czynnikiem rozwoju lokalnego, a także podstawą do kształtowania własnych przewag konkurencyjnych. Ich rola nie ogranicza się jedynie do wsparcia przedsiębiorców przy wykorzystaniu dostępnego wachlarza instrumentów (wsparcie bezpośrednie), lecz również tworzenie optymalnych warunków społeczno-kulturowych do prowadzenia działalności gospodarczej tzw. dobrego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości (wsparcie pośrednie).

Wsparcie o charakterze bezpośrednim (pomiędzy jednostką terytorialną a przedsiębiorcami) może przyjąć jedną z pięciu form:

Rysunek 3. Rodzaje instrumentów wsparcia



Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne kategorie wraz z przypisanymi do nich kategoriami wsparcia zostały przedstawione w poniższej tabeli (Tabela 2.):

Tabela 2. Bezpośrednie instrumenty wsparcia przedsiębiorców wpływające na atrakcyjność inwestycyjną

Instrument	Wyjaśnienie
Instrumenty o charakterze finansowym 	
Dofinansowanie na inwestycje	Bezzwrotne środki finansowe pochodzących ze środków publicznych lub europejskich, a także realizacja projektów współfinansowanych przez stronę publiczną (np. zlecenie zadań publicznych)
Dotacje, konkursy na poziomie regionalnym	Bezzwrotne środki finansowe na konkretny cel związany z działalnością przedsiębiorców, np. w formie konkursów
Preferencyjne wsparcie finansowe	Pożyczki, kredyty udzielane z funduszy, którymi zarządza samorząd (najczęściej na szczeblu wojewódzkim)
Instrumenty o charakterze fiskalnym 	
Umorzenie podatków/ opłat lokalnych	Zaniechanie poboru podatków, np. ze względu na złą sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa.
Obniżenie stawek podatków/ opłat lokalnych	Częściowe lub całkowite zwolnienia przedmiotowe od podatku (np. od nieruchomości, środków transportu, opłat lokalnych, podatku rolnego i leśnego).
Instrumenty o charakterze promocyjno-koordynacyjnym 	
Promocja oferty przedsiębiorstw	Tworzenie zintegrowanych katalogów prezentujących ofertę przedsiębiorców z obszaru jednostki terytorialnej (w tym również w formie multimedialnej i internetowej) oraz promocja produkowanych przez nich towarów i świadczonych usług
Zaangażowanie w organizację targów/ wystaw	Organizacja wydarzeń pozwalających na nawiązanie kontaktów biznesowych pomiędzy przedsiębiorcami oraz wsparcie przedsiębiorców w udziale w tego typu imprezach – np. targi, wystawy
Stymulowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami	Organizacja śniadań biznesowych lub innych spotkań będących forum wymiany wiedzy oraz wymiany kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami działającymi na terenie danej jednostki terytorialnej
Wsparcie w nawiązywaniu kontaktów handlowych/ gospodarczych	Sieciowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami (np. informowanie dużych przedsiębiorców o lokalnych firmach mogących w przyszłości stać się dostawcami/ podwykonawcami)
Szkolenia/ działania aktywizacyjne dla osób niezatrudnionych	Kształtowanie wiedzy, kompetencji i umiejętności pozwalających na aktywizację osób niezatrudnionych i przygotowanie ich do podjęcia działalności w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie gminy/ powiatu lub województwa
Instrumenty o charakterze szkoleniowo-doradczym 	
Organizacja szkoleń	Szkolenia o tematyce związanej z przedmiotem działalności przedsiębiorców lub w zakresie dostępnego wsparcia (np. podnoszące świadomość na temat dostępnych dotacji, kształtowanie umiejętności przygotowania dokumentacji projektowej itp.)
Bezpłatne doradztwo prawne lub księgowo	Świadczenie nieodpłatnych bądź częściowo odpłatnych usług biznesowych
Bezpłatne doradztwo w innym zakresie	Usługi uzupełniające, np. wsparcie w procesie rekrutacji pracowników
Instrumenty o charakterze informacyjnym 	
Informowanie przedsiębiorców o istotnych z ich punktu widzenia wydarzeniach	Np. w formie newslettera gospodarczego wysłanego do przedsiębiorców działających na terenie danej jednostki terytorialnej, którzy wykażą takie zainteresowanie
Informowanie o zmianach legislacyjnych	Przygotowanie i wsparcie firm w zakresie zmian prawnych istotnych z punktu widzenia ich działalności
Prezentowanie oferty dostępnego wsparcia	Działania wspomagające informowanie przedsiębiorców o dostępnym wsparciu oraz zasadach jego wykorzystania.

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei wsparcie o charakterze pośrednim (działania związane z realizacją polityk publicznych, oddziałujące korzystnie na atrakcyjność inwestycyjną) może koncentrować się na szerokim zakresie zadań, do których zaliczyć należy w szczególności:

- **Działania planistyczne** – sporządzanie dokumentów lokalnych w postaci miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (MPZP), w których określa się zasady gospodarowania przestrzenią, w tym wyznaczania stref ochronnych oraz stref aktywności gospodarczej, umożliwiających dostosowanie tych terenów do działalności inwestycyjnej;
- **Działania strategiczne** – uchwalanie dokumentów określających rozwój społeczno-gospodarczy regionu, np. strategia rozwoju oraz dokumenty związane z ochroną dziedzictwa kulturowego danej gminy, powiatu lub województwa – programy rewitalizacji, strategie marki, programy opieki nad zabytkami itp.;
- **Działania infrastrukturalne** – mające na celu poprawę mobilności i zwiększenie dostępności komunikacyjnej, a także podnoszenie jakości usług publicznych oraz nowoczesnych technologii. Ponadto działania infrastrukturalne mogą obejmować rozbudowę sieci technicznych, uzbrojenie terenów inwestycyjnych itp.;
- **Kształtowanie współpracy przedsiębiorców z lokalną społecznością** – np. poprzez stymulowanie współpracy przedsiębiorców z podmiotami społecznymi, szkołami i innymi placówkami edukacyjnymi, wsparcie firm w zakresie działań *corporate social responsibility* (CSR) itd.






Podsumowując, jednostki samorządu terytorialnego (województwa, powiaty oraz gminy) posiadają kompetencje oraz instrumenty pozwalające na kształtowanie własnej atrakcyjności inwestycyjnej. Rezultatem podejmowanych działań jest skłonienie inwestorów do podjęcia działalności w konkretnym miejscu oraz stymulowanie już istniejących podmiotów gospodarczych do rozwoju i dalszych inwestycji.

1.3 Dobre praktyki w zakresie przyciągania inwestycji

Zwiększenie poziomu inwestycyjnego istniejących przedsiębiorstw oraz pozyskanie nowych stanowi jeden z kluczowych celów polityki rozwoju gospodarczego, zarówno na szczeblu państwa, jak i poszczególnych regionów. Aktywność inwestycyjna pociąga za sobą szereg konsekwencji korzystnych z punktu widzenia społeczności – m.in. nowe miejsca pracy, większe zapotrzebowanie na dostawy, wpływ z opłat i podatków lokalnych zwiększające budżety samorządowe itp. W związku z powyższym, poszczególne kraje stosują szereg instrumentów mających na celu zwiększenie swojej konkurencyjności, wyeksponowanie przewag oraz zachęcenie przedsiębiorców do podejmowania i rozwijania działalności.

W niniejszej części wskazano na przykłady dobrych praktyk w zakresie przyciągania inwestycji, które mogą stanowić inspirację dla państw i regionów starających się o pozyskanie nowych inwestorów. Przywołane rozwiązania były z powodzeniem wdrażane w państwach na całym świecie i stanowiły szereg instrumentów o charakterze finansowym, fiskalnym, promocyjno-koordynacyjnym, szkoleniowo-doradczym oraz informacyjnym. Poniżej przedstawiono w formie tabelarycznej dobre praktyki z innych regionów, które wpisują się w odpowiednie formy wsparcia.

Azja Wschodnia i Pacyfik

Rozwój kapitału ludzkiego jako metoda przyciągania BIZ				
 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno- koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Singapur</p> <p>Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju</p>		<p>Singapur zastosował szereg inicjatyw szkoleniowych budujących umiejętności pracowników w celu przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Mechanizmy szkoleniowe, które skutecznie wpłynęły na podniesienie BIZ w kraju, to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leapfrogging: program identyfikowania międzynarodowych partnerów branżowych z potwierdzonymi skutecznymi systemami szkoleniowymi i adaptacją tych ich metod do lokalnych potrzeb; • Program zagranicznych szkoleń: w ramach programu rekrutowano najlepszych młodych praktykantów oraz wysyłano ich do Niemiec i Szwajcarii na okres do 3,5 lat. W ten sposób tworzono mocne podstawy do rozwoju sektora produkcyjnego oraz grupę potencjalnych ekspertów; • Programy szkoleniowe/ stypendialne: program umożliwiał zdobywanie hojnych stypendiów, które były powiązane z obligacjami do odświeżenia w wyselekcjonowanych firmach. 		

Instrumenty finansowe zachętą dla BIZ

Charakter zastosowanych instrumentów



finansowe



fiskalne



promocyjno-
koordynacyjne



szkoleniowo-doradcze



informacyjne

Podstawowe informacje:

Zastosowany rodzaj wsparcia:

Singapur

Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju

Znaczącą rolę w rozwoju BIZ w Singapurze odegrały zachęty podatkowe. Rada Rozwoju Gospodarczego (EDB) podległa Ministerstwu Handlu i Przemysłu, otrzymała uprawnienia do nadawania ulg podatkowych przedsiębiorcom, nawet na okres 10 lat. Długość trwania ulgi podatkowej uzależniona jest od wpływu danej inwestycji dla ogólnej gospodarki i społeczeństwa singapurskiego. Wraz z rozwojem gospodarki zwiększył się także zakres oferowanych ulg oraz pożyczek. Dzięki takim działaniom, EDB stała się ośrodkiem współpracy dla inwestorów współpracujących blisko z rządowymi ministerstwami i instytucjami. Jednocześnie wszelkie ulgi podatkowe i pożyczki są przyznawane w charakterze podziału ryzyka inwestycji - po uzyskaniu zysku z ich tytułu, nie można już z nich korzystać.

Zrozumienie uwarunkowań regionu jako podstawa do strategii wobec BIZ



finansowe



fiskalne



promocyjno-
koordynacyjne



szkoleniowo-doradcze



informacyjne

Podstawowe informacje:

Zastosowany rodzaj wsparcia:

Hong Kong

Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju

Metody przyciągania inwestycji wypracowane w Hong Kongu odzwierciedlają specyfikę sytuacji społeczno-gospodarczej samego regionu. Hong Kong nie jest ani bazą produkcyjną, ani gospodarką o niskich kosztach pracy i zasobów, co skutkuje koniecznością poszukiwania przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji na rynku, które mogłyby wkroczyć na rynek w Hong Kongu. W celu poszukiwania odpowiednich podmiotów powstała instytucja InvestHK, będąca departamentem rządu Hong Kongu, która jest odpowiedzialna za poszukiwanie i utrzymywanie kontaktu z odpowiednimi zagranicznymi inwestorami.

Opieka nad inwestorem na każdym etapie inwestycji



finansowe



fiskalne



promocyjno-
koordynacyjne



szkoleniowo-doradcze



informacyjne

Podstawowe informacje:






Zastosowany rodzaj wsparcia:

Korea Południowa

Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju

Biuro Inwestycji Zagranicznych Ombudsman (OFIO) w Korei Południowej zapewnia opiekę poinwestycyjną dla firm inwestujących w kraju. Głównym celem biura jest rozwiązywanie skarg wnoszonych przez inwestorów. OFIO na podstawie skarg inwestorów generuje rekomendacje, które wysyła do rządu oraz innych organizacji w celu zwiększenia jakości środowiska inwestycji. Inwestorzy zagraniczni mogą również skorzystać z usługi „domowych lekarzy” – ekspertów identyfikujących oraz rozwiązujących problemy klientów indywidualnych.

Szybsze i tańsze procedury zachętą w Chinach

 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Chiny</p> <p>Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju</p>		<p>Chiny, w ramach reformy proceduralnej związanej z BIZ, zobowiązały się do usprawnienia i przyspieszenia procedur odprawy celnej. Na skutek reformy zmniejszono liczbę niezbędnej dokumentacji z 86 do 46, zmniejszono koszty przestrzegania przepisów dotyczących wysyłek kontenerów o co najmniej \$100 oraz udostępniono kompletną listę opłat administracyjnych w portach. Reforma instytucjonalna ogłoszona w 2018 roku przeniosła odpowiedzialność za kontrolę wjazdu i wyjazdu oraz kwarantannę z Generalnej Administracji Nadzoru Jakości i Inspekcji i Kwarantanny (AQSIQ) na Generalną Administrację Celną (GAC) w celu zmniejszenia biurokracji oraz ograniczeniu nakładania się obowiązków instytucji państwowych.</p>		

Konsultacje społeczne i mniejsze przeszkody formalne w Wietnamie




 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Wietnam</p> <p>Instrument lokalny funkcjonujący w mieście Hai Phong</p>		<p>Hai Phong w Wietnamie, poza zwiększeniem nakładów na polepszenie infrastruktury, wprowadziło wiele zmian administracyjnych w celu przyciągnięcia większej liczby inwestorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skrócenie czasu uzyskania licencji biznesowej do 2,5 dnia roboczego; • Skrócenie o ponad 60% czasu przetwarzania procedur inwestycyjnych dla inwestorów krajowych i około 30% dla inwestorów zagranicznych; • Uproszczenie procedur oraz skrócenie czasu udzielania licencji na budowę do 20 dni po otrzymaniu właściwych dokumentów; • Skrócenie czasu podjęcia decyzji o przekazaniu i dzierżawie gruntu, zmianie przeznaczenia gruntu i zaakceptowaniu przekazania gruntu (włączając określenie ceny jednostkowej użytkowania gruntu i dzierżawy) do maksymalnie 30 dni; • Organizacja przez Komitet Ludowy miasta Hai Phong każdego 10. dnia miesiąca dyskusji rządu z przedsiębiorcami z miasta. Dyskusje okazały się wielkim sukcesem, wiele problemu przedsiębiorców jest rozwiązywanych od razu, a rekomendacje dla dalszych działań proinwestycyjnych wypracowywane są wspólnie. 		

Ameryka

Marketing i integracja z lokalnymi przedsiębiorcami w wykonaniu ProMexico				
 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Meksyk</p> <p>Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju</p>		<p>ProMexico jest instytucją na szczeblu federalnym, która zajmuje się przyciąganiem BIZ. Jednym ze sposobów na osiągnięcie celu jest budowa sieci połączeń wewnątrz kraju, która łączy lokalnych dostawców z inwestującymi przedsiębiorstwami, zapewniając łańcuch dostaw, z którego korzystają obie strony. ProMexico posiada duże wsparcie ze strony rządowej i funkcjonuje w sieci 48 biur zagranicznych i 31 krajowych, dzięki czemu zapewnia pomoc na obu krańcach łańcucha dostaw. Istotnym sektorem działalności organizacji jest także marketing – promocja odbywa się poprzez przedstawianie wyników ekonomicznych instytucjom rządowym i edukacyjnym, jak również poprzez treści internetowe adresowane dla potencjalnych inwestorów. Organizacja zapewnia informacje szczególnie użyteczne w kwestiach lokalizacyjnych i początkowych fazach inwestycji, jak na przykład informacje o dostawcach, konkurencji, usługach i instytucjach.</p>		
Punkt kontaktu, ochrony inwestycji i promocji w postaci SelectUSA				
 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Stany Zjednoczone</p> <p>Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju</p>		<p>Inicjatywą mającą na celu zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej USA w zakresie BIZ jest organizacja SelectUSA, powstała w 2011 roku. SelectUSA jest organizacją na stopniu federalnym, która funkcjonuje jako punkt kontaktowy dla obecnych i potencjalnych inwestorów zagranicznych, instytucja informacyjna dla inwestorów i urzędników rządowych, a także jako agencja promocyjna i ochronna inwestycji zagranicznych w całym kraju. Strategią na zwiększenie inwestycji w USA jest agresywny, rozciągnięty na cały świat marketing oraz zaangażowanie urzędników państwowych wysokiego szczebla w kontakty z inwestorami.</p>		
Promocja rozwoju gospodarczego Nowego Jorku przez organizację non-profit NYCEDC				
 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Stany Zjednoczone</p> <p>Inicjatywa lokalna funkcjonująca w mieście Nowy Jork</p>		<p>New York City Economic Development Corporation (NYCEDC) zostało utworzone w 1991 roku w wyniku połączenia dwóch organizacji non-profit działających w celu rozwoju gospodarczego miasta Nowego Jorku. Organizacja posiada 4 główne obszary zainteresowań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwestowanie inicjatywy spełniające potrzeby lokalnych społeczności, • Budowanie miasta ekologicznego i świadomego zmian klimatycznych, • Wpieranie pracowników na rynku pracy, • Doradztwo dla start-up'ów i firm w celu utrzymania ich konkurencyjności. 		

Organizacja osiąga swoje cele poprzez działania doradcze, organizowanie spotkań z władzami miasta i szkolenia, aktywne poszukiwanie inwestorów oraz wspieranie ich w procesie inwestycyjnym, finansowanie i dotacje, zarządzanie stroną internetową z bazą danych wszystkich posiadanych przez miasto terenów inwestycyjnych, prowadzenie inkubatora przedsiębiorczości, tworzenie i uczestnictwo w projektach komunalnych (tj. dbanie o zieleń miejską lub akcje sprzątnięcia).

Brazylijska Agencja Handlu i Promocji Inwestycji (Apex-Brasil)

				
<i>finansowe</i>	<i>fiskalne</i>	<i>promocyjno-koordynacyjne</i>	<i>szkoleniowo-doradcze</i>	<i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Brazylia</p> <p>Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju</p>		<p>Brazylijska Agencja Handlu i Promocji Inwestycji (Apex-Brasil) powstała w celu promocji produktów brazylijskich oraz przyciągania zagranicznych inwestycji. Posiada szeroki zasób możliwości, narzędzi i kompetencji, do których można zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie badań rynkowych; • Usługi doradczo-informacyjne wspierające kapitał lokalny i zagraniczny; • Tworzenie strategii internacjonalizacji dla firm lokalnych; • Działania promocyjne poprawiające wizerunek firm i produktów brazylijskich oraz przekonujące do prowadzenia biznesu w Brazylii; • Wsparcie lokalizacyjne (pomoc w wybraniu miejsca odpowiedniego do inwestycji) oraz w nawiązywaniu relacji z potencjalnymi partnerami, placówkami badawczymi i uniwersytetami; • Pomoc w pozyskaniu finansowania (kredyty, Venture Capital, Private Equity) na działalność w Brazylii. <p>Organizacja prowadzi działania w skali całego kraju współpracując z ministerstwami (powiązanymi ze sprawami międzynarodowymi, finansami i handlem zagranicznym) oraz bankami (w tym Bankiem Światowym).</p>		

Europa Środkowo-Wschodnia

Kreatywna rywalizacja polskich miast o inwestora

				
<i>finansowe</i>	<i>fiskalne</i>	<i>promocyjno-koordynacyjne</i>	<i>szkoleniowo-doradcze</i>	<i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Polska</p> <p>Instrumenty stosowane lokalnie</p>		<p>Rywalizacja o inwestora odbywa się zarówno na poziomie państw, jak i miast. Te ostatnie zmieniają podejście – nie oczekują biernie na inwestycje, lecz wychodzą im naprzeciw, coraz częściej z pomocą nowych środków i technologii. Łódź oferuje inwestorom bezpłatne programy szkoleniowe, które przygotowują absolwentów uczelni do potrzeb firm funkcjonujących w mieście. Wrocław przygotowuje dedykowane kampanie marketingowe dla istotnych inwestorów, w których skład wchodzi filmy promocyjne prezentujące atuty miasta i inwestora. Przedstawiciele władz Białegostoku jeżdżą na krajowe i zagraniczne targi oraz uczestniczą w misjach gospodarczych, aby poszukiwać i zachęcać do inwestycji w regionie. W Szczecinie i w Łodzi do każdego z inwestorów przypisany zostaje opiekun klienta, który koordynuje obsługę inwestora przez Urząd Miasta. Oprócz pomocy koordynacyjnej i szkoleniowej, polskie miasta oferują inwestorom liczne korzyści fiskalne, jak ulga w podatku od nieruchomości, oraz finansowe w postaci korzystnych pożyczek.</p>		

Zmiany regulacyjna jako metoda przyciągania inwestora






 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Słowacja</p> <p>Instrument stosowany przez władze centralne dla całego terytorium kraju</p>		<p>Słowacja, aby zachęcić koncern Jaguar – Land Rover do zainwestowania w kraju, wprowadziła szereg zmian legislacyjnych, rozpoczynając od zmiany definicji „znaczącej inwestycji” na taką, która leży w interesie publicznym. Kolejnym ważnym krokiem było uproszczenie szeregu procedur niezbędnych dla inwestorów zagranicznych. Do tych procedur należą: otrzymywanie certyfikatu „znaczącej inwestycji”, proces wydawania pozwolenia na budowę oraz przeniesienie własności i wyłączenia gruntów. Jednak jednymi z głównych wprowadzonych zmian były tak zwane „zwolnienie G” oraz „zwolnienie H”. Są to zwolnienia od opłaty za przekształcenie gruntów rolnych dla „znaczących inwestycji”, z różnicą taką, że aby otrzymać „zwolnienie G”, inwestycja musi być warta powyżej 1 miliarda euro oraz stworzyć co najmniej 2000 nowych miejsc pracy. Natomiast, aby otrzymać „zwolnienie H” grunty muszą być zakupione przez spółki będące w 100% własnością państwa. Cały proces zakończył się sukcesem, Jaguar – Land Rover spośród wielu innych krajów, które rozważał na swoją inwestycję, wybrał właśnie Słowację.</p>		

Europa Zachodnia

Partnerstwo publiczno-prawne w ramach spółki Berlin Partner GmbH

 <i>finansowe</i>	 <i>fiskalne</i>	 <i>promocyjno-koordynacyjne</i>	 <i>szkoleniowo-doradcze</i>	 <i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Niemcy</p> <p>Instrument stosowany przez władze samorządowe dla jednego regionu</p>		<p>Partnerami Spółki Berlin Partner GmbH jest ponad 230 przedsiębiorstw oraz organizacji naukowych. Prowadzi szereg działań mających na celu ułatwienie zaczącia biznesu, jego rozwój bądź założenie filii przedsiębiorstwa międzynarodowego. Można je podzielić na 5 głównych segmentów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokalizacyjne (wsparcie przy znalezieniu i zakupie lub dzierżawie gruntu, albo przestrzeni biurowej); • Finansowe (wsparcie pieniężne pod postacią pożyczek, grantów, kapitałów VC), rekrutacyjne (wsparcie przy pozyskaniu i szkoleniu pracowników); • Innowacyjne (wsparcie wyboru technologii, testowania i wdrażania badanych rozwiązań); • Międzynarodowe (organizowanie misji gospodarczych, umożliwianie uczestnictwa na targach międzynarodowych). <p>Spółka zajmuje się również promowaniem regionu w kraju i za granicą za pomocą spotów i plakatów promocyjnych.</p>		

Organizacja Shannon Group wspierająca turystykę i awiację w Irlandii

				
<i>finansowe</i>	<i>fiskalne</i>	<i>promocyjno-koordynacyjne</i>	<i>szkoleniowo-doradcze</i>	<i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Irlandia</p> <p>Instrument stosowany przez władze samorządowe dla jednego regionu</p>		<p>Shannon Group to organizacja parasolowa dla czterech instytucji (Shannon Airport Authority, Shannon Heritage, IASC i Shannon Commercial Properties) mających na celu rozwój ekonomiczny obszaru Sharon i Limerick, a także całej zachodniej Irlandii i kraju. Ich działania obejmują różne obszary gospodarcze – m.in. turystykę, awiację, przemysł i technologie informatyczne. Organizacje podległe osiągają swoje cele poprzez: zarządzanie terenem (tworzenie stref przemysłowych, sprzedaż i wynajem gruntów oraz przestrzeni biurowych), wpieranie przedsiębiorczości doradczo i finansowo (dotyczy szczególnie powstawania nowych przedsiębiorstw przemysłu i transportu lotniczego), zarządzanie zabytkami i ich promocję.</p> <p>Organizacje podległe organizują i finansują również projekty mające na celu zwiększenie atrakcyjności regionu. Przykładem może być inicjatywa E-Towns, polegająca na stworzeniu we współpracy z władzami samorządowymi modelu rozwoju małych miejscowości i miast regionu Shannon. Wypracowanym efektem była koncepcja rozproszenia ekonomicznej aktywności poprzez stworzenie e-miast, czyli kompleksów o zastosowaniu usługowym i mieszkalnym wyposażonym w odpowiednią infrastrukturę, w której mogą mieszkać i pracować osoby zatrudnione w usługach związanych z technologiami informatycznymi, np. programiści i graficy komputerowi.</p>		







Inicjatywa ONLYLYON – skuteczna promocja miasta na całym świecie

				
<i>finansowe</i>	<i>fiskalne</i>	<i>promocyjno-koordynacyjne</i>	<i>szkoleniowo-doradcze</i>	<i>informacyjne</i>
Podstawowe informacje:		Zastosowany rodzaj wsparcia:		
<p>Francja</p> <p>Instrument stosowany przez samorządowe władze miasta Lyon</p>		<p>W ramach inicjatywy ONLYLYON można wskazać dwa typy działań wspierające inwestycje. Pierwszym z nich jest ciekawa wizualnie i intuicyjna strona internetowa, na której można znaleźć informacje przydatne dla inwestorów, turystów, studentów i mieszkańców. Portal podkreśla zalety i unikatowość miasta, a także posiada szereg informacji dotyczących odpowiednich instytucji pomagających m.in. inwestorom w procesie inwestycyjnym.</p> <p>Drugim jest promocja Lyonu na całym świecie za pomocą różnych form reklamy – wykorzystując plakaty na lotniskach europejskich (m.in. w LHR – London Heathrow, FRA – Frankfurt, BRU - Brussels) oraz spoty reklamowe w telewizji.</p>		

Na podstawie wyżej wskazanych studiów przypadków wysnuć można szereg wniosków stanowiących zestaw dobrych praktyk w zakresie przyciągania inwestorów. Jednym z kluczowych elementów jest odpowiednia strategia rozwoju gospodarczego zawierająca pogłębioną analizę potencjału regionalnego, w tym diagnozowanie specyfiki procesów o charakterze społeczno-gospodarczym w danym państwie oraz wypracowanie adekwatnych mechanizmów wsparcia inwestycji, wykorzystujących potencjał regionu. Istotne jest również wypracowanie zasad współpracy z lokalnymi małymi i średnimi przedsiębiorcami, którzy mogą czerpać bezpośrednie korzyści z pojawienia się nowych inwestycji (np. jako dostawcy bądź podwykonawcy). Tworzenie odpowiedniego klimatu

do inwestowania jest realizowane również poprzez instrumenty formalno-prawne, tzn. uproszczenie procedur związanych z obsługą inwestora, pozyskaniem niezbędnych zgód na rozpoczęcie działalności, ograniczenie formalności. Wreszcie, biorąc pod uwagę dużą konkurencję, państwa i regiony – w celu wyróżnienia się – powinny skupić się na zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań i nowych technologii. Główne wnioski płynące z analizy dobrych praktyk zostały przedstawione na poniższym schemacie (Rysunek 4.):

Rysunek 4. Dobre praktyki w zakresie przyciągania inwestorów

	Zrozumienie i uwzględnienie uwarunkowań regionalnych w strategii przyciągania inwestycji.
	Współpraca z lokalnymi wytwórcami w celu przyjęcia inwestycji zagranicznej i jej sprawnego uruchomienia.
	Tworzenie kampanii informacyjnych oraz centr kontakt z władzą i otoczeniem biznesowym.
	Zmniejszenie czasu trwania i liczby procedur wymaganych przed realizacją inwestycji.
	Rozważne instrumenty finansowe i fiskalne – wsparcie dla wybranych, istotnych inwestycji oraz określenie warunków ex ante i ex post uzyskania wsparcia.
	Kreatywne podejście do inwestora i wykorzystywanie nowych technologii w relacjach.

Źródło: Opracowanie własne

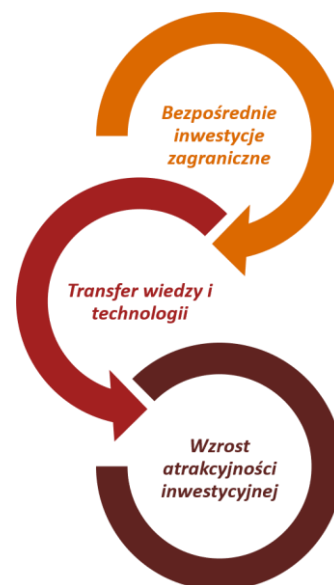
Rozdział 2

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ujęciu Europy Środkowo-Wschodniej, Polski oraz województwa kujawsko-pomorskiego



2.1 Przewagi konkurencyjne Europy Środkowo-Wschodniej

Zjawiskiem świadczącym o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej państwa czy regionu jest napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) – scharakteryzowanych w rozdziale 1.1. Rosnący napływ kapitału zagranicznego świadczy o stabilności regionu oraz korzystnych warunkach dla prowadzenia działalności gospodarczej. BIZ przynoszą szereg korzyści dla państwa i regionu przyjmującego. Zaliczyć do nich należy – oprócz nowych źródeł podatków i opłat lokalnych – przepływ technologii oraz technik zarządzania, marketingu i produkcji. BIZ kreują powiązania gospodarcze oraz zwiększają poziom technologii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w regionie, pośrednio wpływając w ten sposób jego innowacyjność. Na skutek napływu inwestycji zagranicznych istniejące przedsiębiorstwa zyskują dodatkową konkurencję. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są również kreatorem nowych miejsc pracy, wpływającym pozytywnie na rozwój gospodarczy.



Przemiany społeczno-polityczne związane z upadkiem dwublokowego podziału świata wpłynęły na ukształtowanie nowych powiązań i relacji w sferze gospodarczej. Dotychczas niedostępne dla zachodnich inwestorów rynki państw byłego bloku wschodniego zostały otwarte. Procesy demokratyzacji oraz urynkowienia gospodarczego wpływające na stabilizację sytuacji społeczno-ekonomicznej przyczyniły się do stworzenia korzystnych warunków inwestycyjnych dla zagranicznych przedsiębiorstw. Pomimo, że od transformacji państw byłego bloku wschodniego minęło już 30 lat, atrakcyjność regionu Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW) dla inwestorów zagranicznych na przestrzeni ostatnich trzech dekad sukcesywnie wzrasta. W latach 2004-2006 region EŚW plasował się na drugim miejscu w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej, ustępując miejsca jedynie regionowi Europy Zachodniej, jednak trwający aż do 2012 roku spadek zaufania po światowym kryzysie spowodował utratę pozycji na rzecz innych rynków. Od 2012 roku EŚW ponownie zyskuje w oczach inwestorów, wyprzedzając w 2019 roku Chiny i ponownie obejmując drugie miejsce w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej.

O atrakcyjności gospodarczej Europy Środkowo-Wschodniej pośrednio świadczy stopień oraz tempo rozwoju państw regionu. Miernikiem stosowanym do jego pomiaru jest Wskaźnik Rozwoju Społecznego (ang. Human Development Index – HDI), służący ocenie kluczowych wymiarów rozwoju – długiego i zdrowego życia, wiedzy i kompetencji oraz dostatniego standardu życia. Co roku Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju publikuje Raport o Rozwoju Społecznym w oparciu o wskaźnik HDI. W tabeli (Tabela 3.) zestawiono wybrane kraje EŚW z odpowiadającym im wskaźnikiem HDI w latach 1990-2018:

Tabela 3. Wskaźnik HDI dla wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1990-2018.

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018	Zmiana w latach 1990-2018
Polska	0,712	0,74	0,785	0,808	0,835	0,858	0,872	22,5%
Węgry	0,704	0,741	0,769	0,802	0,826	0,835	0,845	20,0%
Czechy	0,73	0,753	0,796	0,835	0,862	0,882	0,891	22,1%
Słowacja	0,739	0,751	0,763	0,794	0,829	0,849	0,857	16,0%
Rumunia	0,701	0,687	0,709	0,755	0,797	0,806	0,816	16,4%
Turcja	0,579	0,607	0,655	0,691	0,743	0,8	0,807	39,4%
Estonia	0,73	0,724	0,78	0,825	0,844	0,871	0,882	20,8%
Litwa	0,732	0,703	0,755	0,81	0,824	0,855	0,869	18,7%

Źródło: Opracowanie własne

Państwa Europy Środkowo-Wschodniej cechują się dynamicznym wzrostem wskaźnika rozwoju społecznego na przestrzeni ostatnich trzech dekad. Rozpatrując poziom rozwoju od roku 1990, w którym wiele państw regionu dokonało transformacji ustrojowej, wskaźnik HDI zwiększył się od kilkunastu do kilkudziesięciu procent, ustalając się na poziomie zbliżonym do standardów państw Europy Zachodniej. Ze względu na wysoki wskaźnik HDI oraz silną gospodarkę Polska w 2018 roku, jako pierwszy kraj z EŚW, została uznana za państwo o rozwiniętej gospodarce. Wysoki poziom oraz tempo rozwoju społecznego państw EŚW są czynnikami wpływającymi na znaczny wzrost atrakcyjności inwestycyjnej regionu.

Główne przewagi konkurencyjne EŚW

Niskie koszty pracy

Wykwalifikowana kadra

Dynamiczny i stabilny wzrost

Na konkurencyjność EŚW wpływa także szybsze tempo wzrostu gospodarczego niż w przypadku państw Europy Zachodniej. Dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w regionie Europy Środkowo-Wschodniej sprawiają, że jego przewagi konkurencyjne na przestrzeni lat ulegają zmianom. Tradycyjnie, głównym celem inwestycji w regionie EŚW była minimalizacja kosztów pracy. Pomimo faktu, że duże tempo rozwoju sprawiło, że koszty pracy wzrosły, wciąż pozostają one ponad dwukrotnie niższe od średniej w Unii Europejskiej i stanowią istotny czynnik w kontekście inwestycji w regionie. Obecnie

kwestie cenowe nie są jedynym czynnikiem wpływającym na decyzję o przeniesieniu części działalności produkcyjnej lub usługowej do regionu. EŚW oferuje wykwalifikowaną kadre, dostępność terenów inwestycyjnych oraz potencjał do wzrostu produktywności pracy. Dywersyfikacja przewag konkurencyjnych sprzyja zachowaniu stabilnego wzrostu gospodarczego regionu. Istotnym niekorzystnym zjawiskiem dla regionu EŚW, dostrzeganym na przestrzeni trzech ostatnich dekad, był odpływ wysoko wykwalifikowanych kadr do państw Europy Zachodniej, oferujących wyższe wynagrodzenie oraz możliwości w zakresie rozwoju osobistego. Współcześnie obserwuje się mniejszą asymetrię transferu zasobów – bezpośrednie inwestycje zagraniczne pozwalają również na transfer kadr, technologii i know-how, czyniąc przepływ mniej asymetrycznym i pozwalając słabiej rozwiniętym rynkom na dynamiczny wzrost, a rynkom dojrzałym na stabilny rozwój. W skali EŚW, dywersyfikacja

pozwała inwestorom na skupienie wielu elementów przedsiębiorstwa w jednym regionie – ulokowanie elementów łańcucha dostaw w państwach o niższych kosztach pracy pozwala uzyskać efektywność kosztową, a wykonywanie prac wymagających większych kwalifikacji na dojrzałych rynkach zapewnia jakość i efektywność.

Zwiększone zainteresowanie regionem EŚW wynika również z sytuacji Europy Zachodniej, której liderzy, Wielka Brytania i Niemcy, zmagają się ze spadkiem zainteresowania zagranicznych inwestorów. Powstała przestrzeń rynkowa wykorzystywana jest przez inne kraje europejskie, w tym kraje z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Największymi beneficjentami są Irlandia oraz Polska, które zanotowały w 2019 roku odpowiednio 52% i 38% wzrostu napływu kapitału zagranicznego w porównaniu do roku poprzedniego.

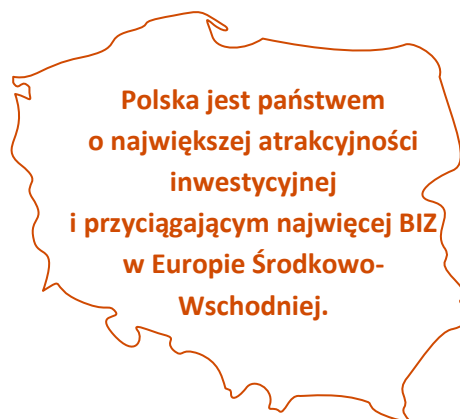
Inwestorzy nabierają obaw odnośnie politycznych uwarunkowań państw, w których dokonują inwestycji. Brexit jest wymieniany jako główne ryzyko inwestycyjne w Europie. Około 40% eksportu Wielkiej Brytanii stanowi eksport do państw członkowskich UE. Następstwem Brexitu będzie znaczący spadek zysków z handlu dla obu stron, a w konsekwencji spadek dochodów oraz zmniejszenie atrakcyjności inwestycyjnej. Opuszczenie przez Wielką Brytanię struktur Unii Europejskiej może dodatkowo obniżyć zaufanie inwestorów do stabilności pozostałych państw członkowskich UE, w tym krajów EŚW. W przypadku pozytywnego efektu gospodarczego Brexitu, Wielka Brytania może stać się rynkiem o wysokiej konkurencyjności wobec rynków Wspólnoty Europejskiej, doprowadzając do osłabienia regionu. Obecne prognozy odnośnie Brexitu są jednak optymistyczne dla EŚW – około 1/3 inwestorów, którzy rozważają relokację swojego kapitału, deklaruje chęć przeniesienia do Europy Środkowo-Wschodniej.

Największe obawy przed inwestycjami w Europie:

- Brexit
- Stabilność polityczno-prawna państw
- Wzrost nastrojów populistycznych i protekcjonistycznych

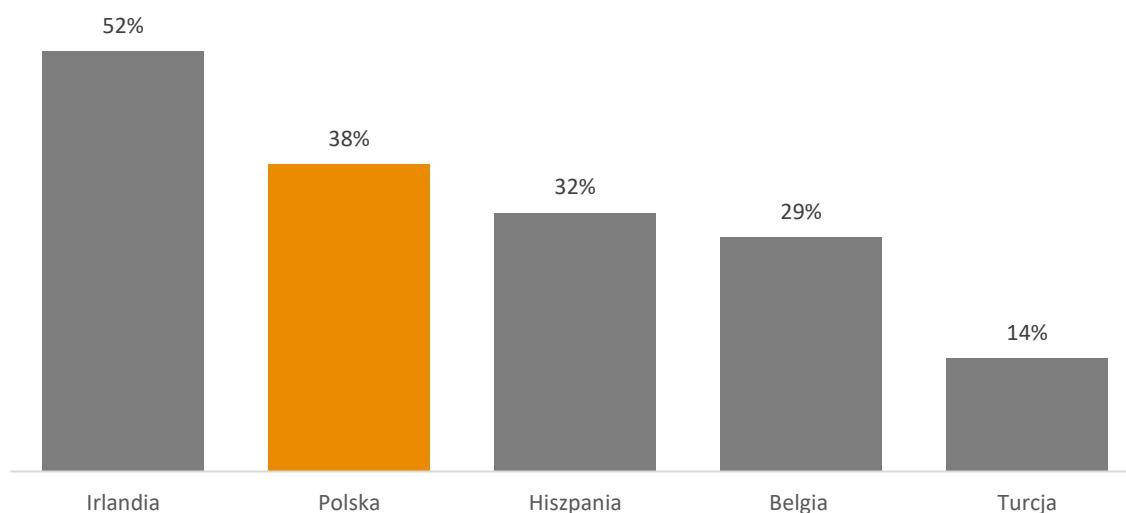
W następnej kolejności inwestorzy wskazują na ryzyko związane z rosnącą niestabilnością polityczną oraz wzrostem nastrojów populistycznych. Jak potwierdzają badania, inwestorzy wskazują częściej jako czynnik krytyczny do przeprowadzenia inwestycji stabilność regulacji prawnych i podatków niż ich wysokość, stąd niechęć do inwestycji w państwach o niższym poziomie stabilności polityczno-prawnej. Koresponduje to z obawami inwestorów odnośnie ruchów jak Brexit, które pomimo twardych postulatów często tworzą nieuregulowaną przestrzeń, wymagającą zmian w obowiązującym prawie.

Państwem o najwyższym poziomie atrakcyjności inwestycyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej jest Polska. Główne trendy widoczne w ujęciu regionu są adekwatne do sytuacji Polski w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. **Za bezpośrednie inwestycje zagraniczne** uznawane są lokaty kapitału w zagranicznym przedsiębiorstwie, które mają na celu kierowanie jego działalnością i osiąganie zysków z tego tytułu. W szerszym ujęciu są to wszystkie przedsiębiorstwa o większościowym udziale kapitału zagranicznego. Na 1598 bezpośrednich inwestycji zagranicznych w EŚW, 272 zostały ulokowane w Polsce, czyniąc ją liderem w regionie. Polska doświadczyła także



największego wzrostu BIZ spośród państw Europy Środkowo-Wschodniej, w 2019 r. ich liczba zwiększyła się o 38% w stosunku do roku poprzedniego. Drugi największy przyrost BIZ w regionie odnotowała Turcja z wynikiem 14% wzrostu.

Wykres 1. Państwa europejskie o największym wzroście BIZ w 2018 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport EY, „Atrakcyjność inwestycyjna Europy”, 2019

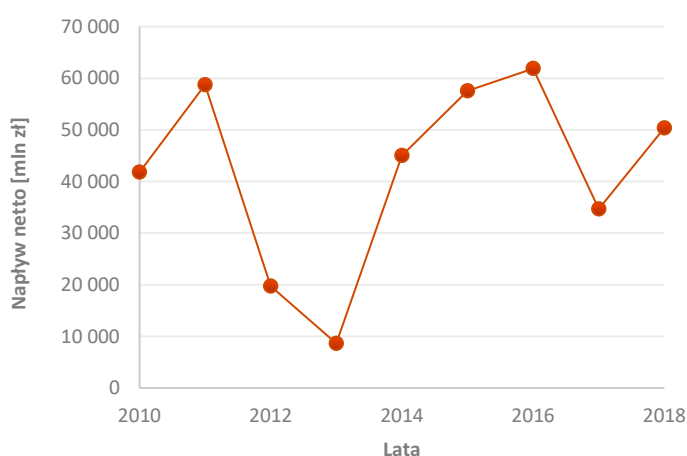
Polska należy do państw europejskich o najwyższym wzroście bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ostatnich latach, ustępując jedynie Irlandii, która w 2018 r. doświadczyła wzrostu zagranicznego kapitału inwestycyjnego na poziomie 52%. Produkcja części motoryzacyjnych, transport, logistyka, produkcja oraz przemysł chemiczny to sektory, w których ulokowano niemal połowę bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce w 2018 roku. Do sektora usługowego trafiło 13% BIZ.

2.2 Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ujęciu krajowym

Tempo oraz trend w zakresie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych można określić poprzez analizę napływu kapitału oraz dochody z tytułu BIZ. Pierwszy ze wskaźników określa w jaki sposób poziom atrakcyjności wpływa na decyzję zagranicznych podmiotów gospodarczych o przeniesieniu działalności produkcyjnej lub usługowej na terytorium państwa przyjmującego. Drugi z nich określa natomiast dojrzałość rynku państwa przyjmującego, objawiającą się zapewnieniem stabilnych przychodów ze zrealizowanej inwestycji.

Na poniższych wykresach (Wykres 2., Wykres 3.) oraz w tabelach (Tabela 4, Tabela 5.) przedstawiono dane dotyczące napływu BIZ w latach 2010-2018.

Wykres 2. Napływ kapitału BIZ w latach 2010-2018



Napływ kapitału BIZ do Polski odbudowuje się po spadku w latach 2011-2013, będącego pokłosiem światowego kryzysu i spowolnienia gospodarczego.

Zmniejszony napływ kapitału w stosunku do roku poprzedniego wystąpił także w 2017 r., jednak w 2018 r. jego poziom ponownie wzrósł, osiągając wartość o 25% większą niż w roku 2010.

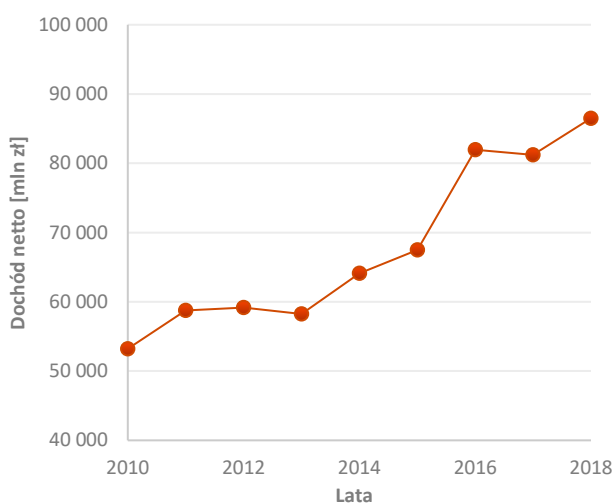
Tabela 4. Napływ kapitału BIZ w latach 2010-2018

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Napływ netto [mln PLN]	41 835,6	58 732,1	19 734,9	8 641,2	45 011,3	57 563,4	61 862,8	34 665,3	50 372,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

W latach 2010-2018 nie zanotowano jednego stabilnego trendu określającego napływ kapitału zagranicznego BIZ do Polski. Po dużym wzroście w latach 2010-2011, na skutek światowego kryzysu gospodarczego, nastąpiło zahamowanie rozwoju BIZ w Polsce w dwóch kolejnych latach. W okresie 2013-2016 zanotowano kolejny wzrost napływu kapitału, który osiągnął wartości sprzed kryzysu. W kolejnym roku nastąpiło ponowne spowolnienie inwestycyjne. Ostatecznie, w 2018 r. napływ kapitału BIZ wyniósł około 50 mld zł.

Wykres 3. Dochody z tytułu BIZ w latach 2010-2018



Dochody z tytułu BIZ odznaczają się stabilnym wzrostem od roku 2010. W latach 2010-2018 poziom dochodów zwiększył się o 63%. Nieznaczne spadki dochodów występowały w tych samych latach, w których zmniejszeniu ulegał napływ kapitału, przy czym echa światowego kryzysu nie wpłynęły na poziom dochodów w takim stopniu, jak na napływ kapitału.

Tabela 5. Dochody z tytułu BIZ w latach 2010-2018

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dochód netto [mln PLN]	53 221,4	58 732,1	59 180,3	58 235,6	64 127,6	67 506,9	81 949,6	81 219,8	86 502,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

W ostatnich latach zauważalny jest stały wzrost dochodów generowanych przez BIZ, niezależnie od wahań wartości zainwestowanego kapitału. W 2018 r. poziom dochodów wyniósł niemal 90 mld zł netto, co jest dowodem na wysoki poziom efektywności inwestycji w Polsce oraz stanowi zachętę dla kolejnych inwestorów do wprowadzania swojego kapitału. Stabilność polskiego rynku, którego koniunktura nie uległa załamaniu na skutek kryzysu, jest znaczącym atutem przy analizie ryzyka inwestycyjnego. Polska pozostaje liderem w rankingu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie Środkowo-Wschodniej.

Należy zauważyć, że trendy i oddziaływania w skali kraju nie muszą oznaczać tego samego w kontekście regionu. Liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych w skali kraju nie odzwierciedla z konieczności atrakcyjności i potencjału rozwojowego poszczególnych regionów w kraju.

Źródła bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce

W latach 2015-2018 ponad 95% kapitału zagranicznego w Polsce pochodziło z regionu Europy Zachodniej. Również wskaźnik dochodu z BIZ dla tego regionu wyniósł ok. 95%. Ze względu na pokrycie przez rynek europejski zdecydowanej większości inwestycji zagranicznych w Polsce, trendy wykazane w analizie napływu kapitału oraz

dochodów z tytułu BIZ dotyczą głównie państw europejskich. W tabeli (Tabela 6.) przedstawiono wybrane źródła kapitału BIZ, a także generowany przez inwestycje dochód netto. Niderlandy, Niemcy

Niderlandy, Niemcy i Luksemburg największymi oraz najbardziej dochodowymi źródłami bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ostatnich latach.

i Luksemburg są największymi źródłami inwestycji, a zarazem inwestycje pochodzące z tych państw wykazują najwyższy dochód. Wysokie dochody obserwowane są również z inwestycji z Francji czy Wielkiej Brytanii – państw, które niegdyś dokonywały bezpośrednich inwestycji w Polsce, lecz aktualnie zmniejszyły napływ kapitału lub decydują się na wycofywanie obecnego. Podobnie prezentuje się sytuacja inwestorów z Włoch i Hiszpanii. Włochy są największym źródłem odpływu kapitału – w ciągu czterech lat włoscy inwestorzy wycofali z Polski prawie 9 mld zł. Sytuacja Hiszpanii uległa znaczącej zmianie, ponieważ Hiszpania była niegdyś źródłem wysokiego kapitału, lecz obecnie inwestorzy z Półwyspu Iberyjskiego decydują się na jego wycofywanie, pomimo dochodowości dotychczasowych inwestycji. Analogicznie prezentuje się sytuacja Stanów Zjednoczonych (ujemny napływ, ale wysokie 12. miejsce w rankingu dochodów netto).

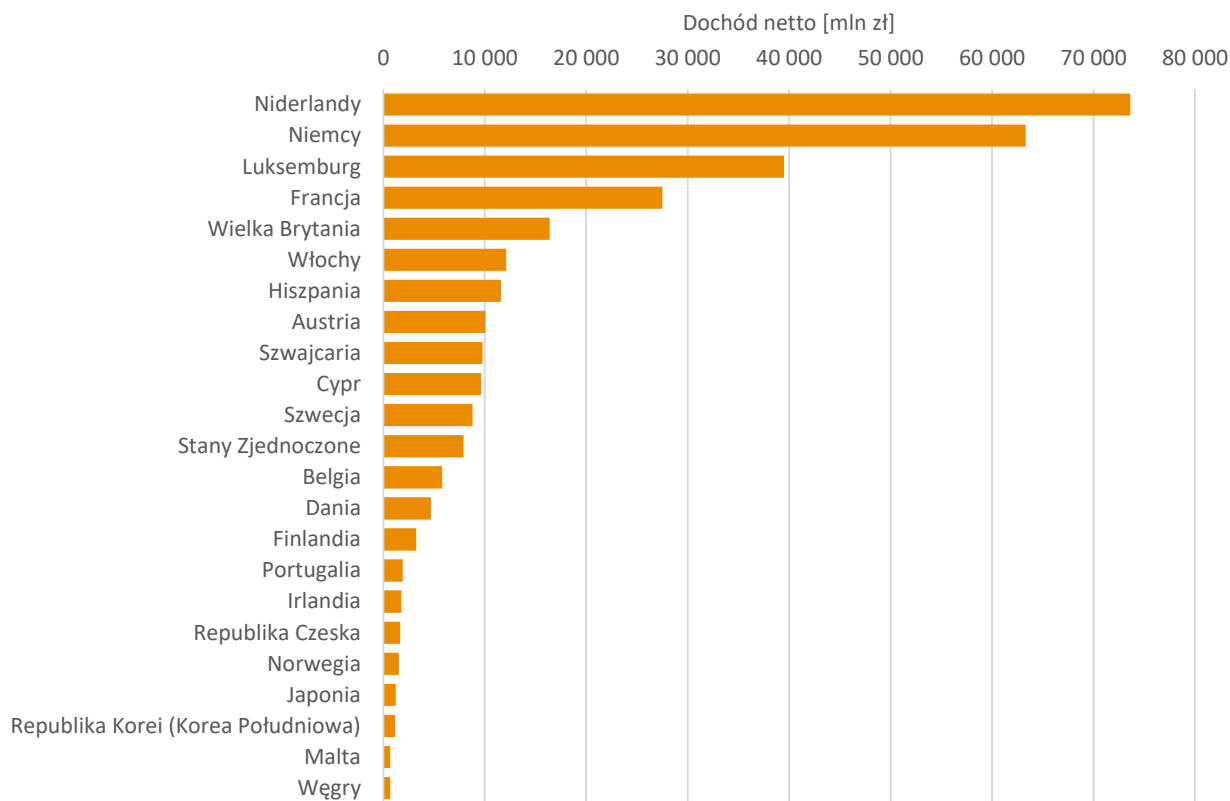
Tabela 6. Zestawienie napływu kapitału i dochodu z tytułu BIZ z wybranych krajów z lat 2015-2018

Kraj	Napływ kapitału netto [mln PLN]	Miejsce	Dochód netto [mln PLN]	Miejsce
Niderlandy	57 241,7	1	73 615,3	1
Niemcy	45 772,4	2	63 325,3	2
Luksemburg	31 701,0	3	39 478,5	3
Francja	2 190,6	13	27 496,6	4
Wielka Brytania	11 911,0	5	16 384,7	5
Włochy	-8 833,6	202	12 114,3	6
Hiszpania	-2 366,4	200	11 587,0	7
Austria	10 783,7	6	10 048,2	8
Szwajcaria	8 670,5	7	9 770,3	9
Cypr	17 175,1	4	9 645,3	10
Szwecja	2 806,7	11	8 804,4	11
Stany Zjednoczone	-816,5	199	7 923,5	12
Belgia	5 586,7	10	5 780,4	13
Dania	558,0	19	4 703,6	14
Finlandia	23,3	48	3 228,3	15
Portugalia	259,4	26	1 928,3	16
Irlandia	-2 574,2	201	1 782,9	17
Republika Czeska	6 804,5	8	1 666,6	18
Norwegia	2 060,6	14	1 523,5	19
Japonia	1 140,9	16	1 221,3	20
Republika Korei (Korea Południowa)	1 403,6	15	1 141,1	21
Malta	6 428,8	9	686,0	22
Węgry	2 758,7	12	674,2	23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Na poniższym wykresie (Wykres 4.) przedstawiono dochód netto z wybranych źródeł BIZ z uwzględnieniem rankingu napływu kapitału z lat 2015-2018.

Wykres 4. Dochód netto bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce w latach 2015-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Inwestycje z Francji, Wielkiej Brytanii, Włoch czy Hiszpanii generują wysoki dochód oraz stanowią istotną część kapitału zagranicznego w Polsce, jednak spadkowe trendy w napływie kapitału z tych źródeł sugerują, że w przyszłości sytuacja może ulec znaczącej zmianie. Budowanie oferty inwestycyjnej Polski oraz poszczególnych regionów powinno zatem adresować w sposób szczególny

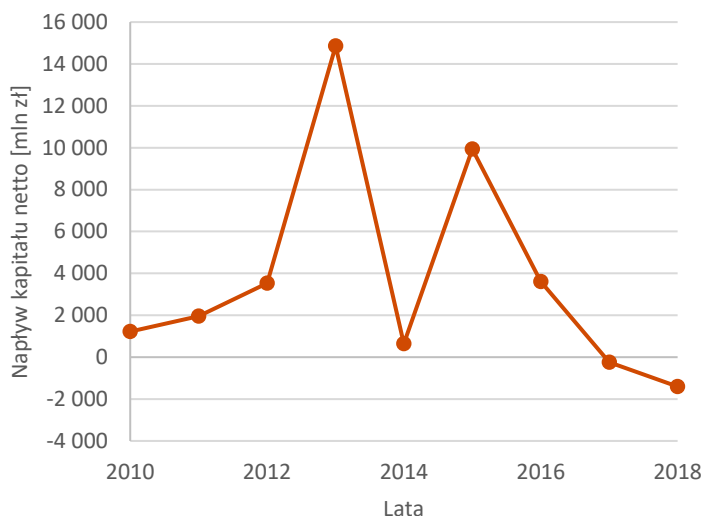
Inwestorzy z Włoch, Irlandii, Hiszpanii i USA wycofują kapitał z Polski, pomimo wysokich dochodów z obecnych inwestycji.



potrzeby państw o stabilnym trendzie wzrostu kapitału inwestycyjnego jak Niderlandy, Niemcy i Luksemburg, z drugiej strony być adekwatne dla potrzeb nowych potencjalnych inwestorów, takich jak Cypr, Malta czy Norwegia.

Istotną kwestią w kontekście inwestycji zagranicznych w Polsce jest sytuacja Wielkiej Brytanii. Następstwem Brexitu będzie zmiana struktur inwestycji, handlu oraz współpracy z krajami pozostającymi w UE Z Wielkiej Brytanii pochodzi duża część kapitału zagranicznego w Polsce, stąd obawy o zmianę polityki inwestycyjnej firm brytyjskich są uzasadnione. Na wykresie (Wykres 5.) przedstawiono napływ kapitału z Wielkiej Brytanii w latach 2010-2018:

Wykres 5. Napływ kapitału BIZ z Wielkiej Brytanii w latach 2010-2018



W latach 2010-2013 zwiększało się zainteresowanie brytyjskich inwestorów polskim rynkiem. Po krótkiej fluktuacji w latach 2013-2015, rozpoczął się stopniowy proces dezinvestycji, który przerodził się w odpływ kapitału w 2017 roku.

Tabela 7. Napływ kapitału BIZ z Wielkiej Brytanii w latach 2010-2018

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Napływ netto [mln PLN]	1 215,4	1 949,1	3 529,7	14 858,2	639,5	9 938,5	3 614,6	-238,9	-1 403,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Analiza danych napływowych pozwala stwierdzić, że wysokość inwestycji brytyjskich w Polsce ulega zmniejszeniu. Od 2017 roku rozpoczął się proces wycofywania kapitału z kraju. Dane te korespondują z polityką zagraniczną Wielkiej Brytanii, jednak trwające do dziś zmniejszanie napływu kapitału rozpoczęło się już w roku 2016, w roku referendum niepodległościowego, którego wynik zadecydował o przygotowaniach do Brexitu. Obawy tylko przed formą wystąpienia Wielkiej Brytanii z UE i konsekwencjami umowy wyjścia nie powinny determinować spojrzenia na przyszłość inwestycji brytyjskich w Polsce.

Brexit jest jednym z powodów dezinvestycji brytyjskich w Polsce.



Spadkowy trend jest spowodowany zmianami rynkowymi i polityką izolacji, a nie tylko formalnym procesem Brexitu. Niezależnie od dalszego rozwoju stosunków między Wielką Brytanią a Unią Europejską, należy spodziewać się słabnącego zainteresowania brytyjskich inwestorów polskim rynkiem, a nawet wycofywania obecnego kapitału.

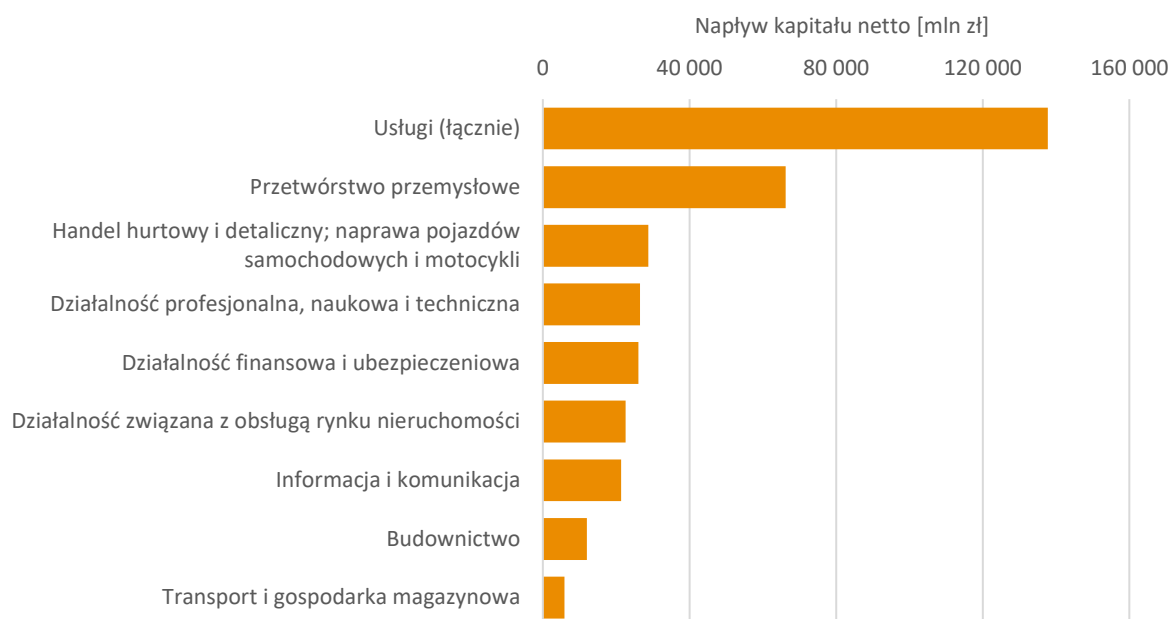
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w poszczególnych sektorach

Analizy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorach gospodarki dokonano z podziałem na sekcje¹ PKD (Polska Klasyfikacja Działalności 2007). Wyróżniono 19 zbiorów rodzajów działalności.

¹ Nomenklatura na podstawie Schematu klasyfikacji GUS.

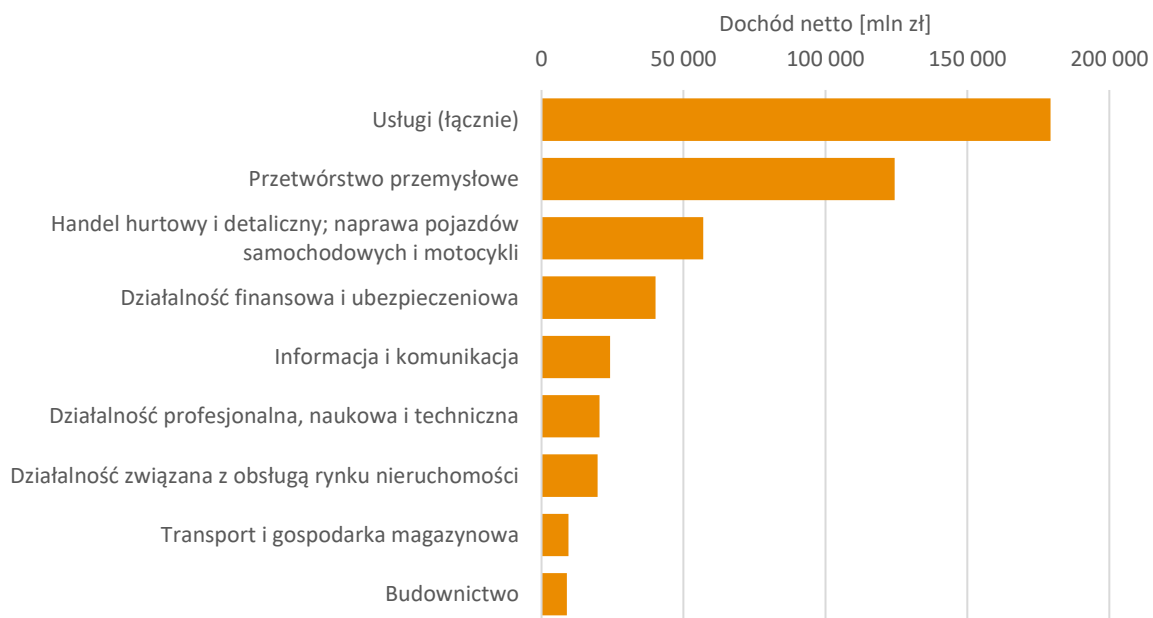
Sekcje charakteryzujące się największym napływem kapitału oraz największymi dochodami z tytułu BIZ zaprezentowano kolejno na wykresach (Wykres 6., Wykres 7.).

Wykres 6. Ogółem napływ kapitału BIZ do poszczególnych sekcji z lat 2015-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Wykres 7. Ogółem dochody poszczególnych sekcji z tytułu BIZ z lat 2015-2018

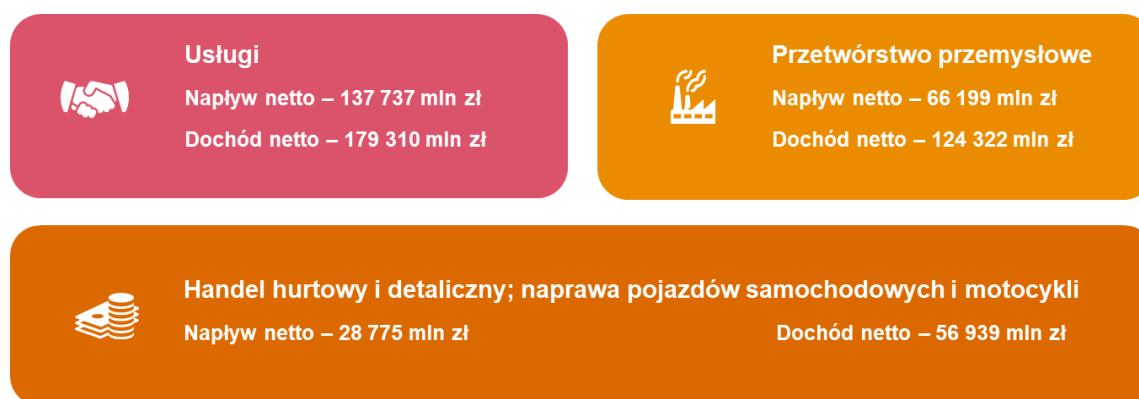


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Do szczegółowej analizy wybrano trzy sekcje o największym napływie kapitału oraz dochodach z bezpośrednich inwestycji zagranicznych, będące jednocześnie kluczowymi w województwie kujawsko-pomorskim:

- Usługi;
- Przetwórstwo przemysłowe;
- Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli.

Kumulując wartości z lat 2015-2018, zarówno dochód, jak i napływ kapitału do wyszczególnionych sekcji, odpowiadają za ponad 70% ogółu dochodu i napływu kapitału do wszystkich analizowanych stref działalności w Polsce.



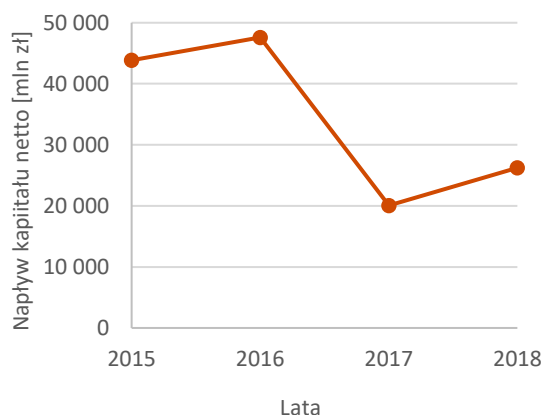
Usługi

Usługi analizowane były w ujęciu całościowym, bez wyszczególnienia działów².

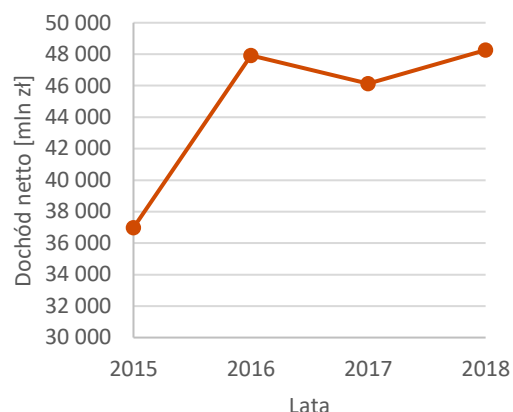
Na wykresach (Wykres 8., Wykres 9.) przedstawiono strukturę napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do sektora usług oraz wygenerowane z tego tytułu dochody:

² Nomenklatura na podstawie Schematu klasyfikacji GUS.

Wykres 8. Napływ kapitału BIZ do sektora usług w latach 2015-2018



Wykres 9. Dochody sektora usług z tytułu BIZ w latach 2015-2018



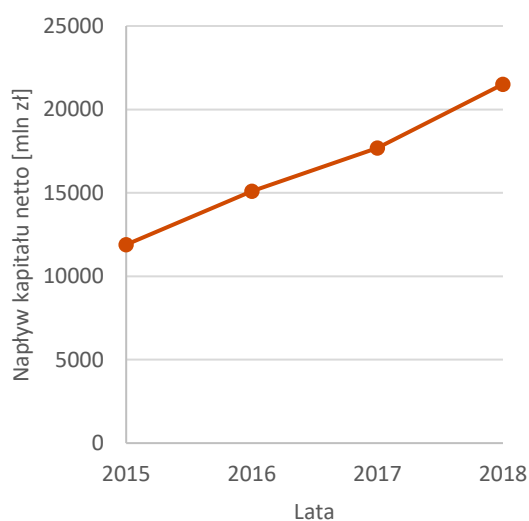
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Spadek napływu kapitału w 2017 roku nie zachwiał w znaczącym stopniu dochodami z BIZ. Usługi pozostają sektorem o największym napływie kapitału z BIZ oraz generującym największe dochody. Polska, jako kraj rozwinięty, wraz z rozwojem zwiększa udział usług w produkcie krajowym, stąd zainteresowanie zagranicznych inwestorów dochodowym sektorem usługowym wpisuje się w ogólne trendy społeczno-gospodarcze państwa.

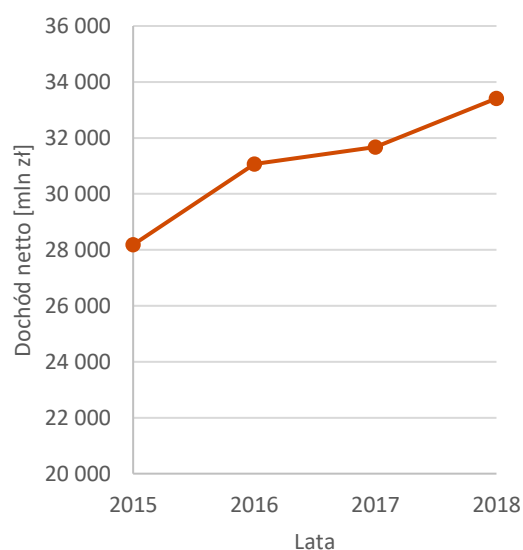
Przetwórstwo przemysłowe

Na wykresach (Wykres 10., Wykres 11.) zaprezentowano dane dotyczące inwestycji zagranicznych w sekcji przetwórstwa przemysłowego:

Wykres 10. Napływ kapitału BIZ do sekcji przetwórstwa przemysłowego w latach 2015-2018



Wykres 11. Dochody sekcji przetwórstwa przemysłowego z tytułu BIZ w latach 2015-2018

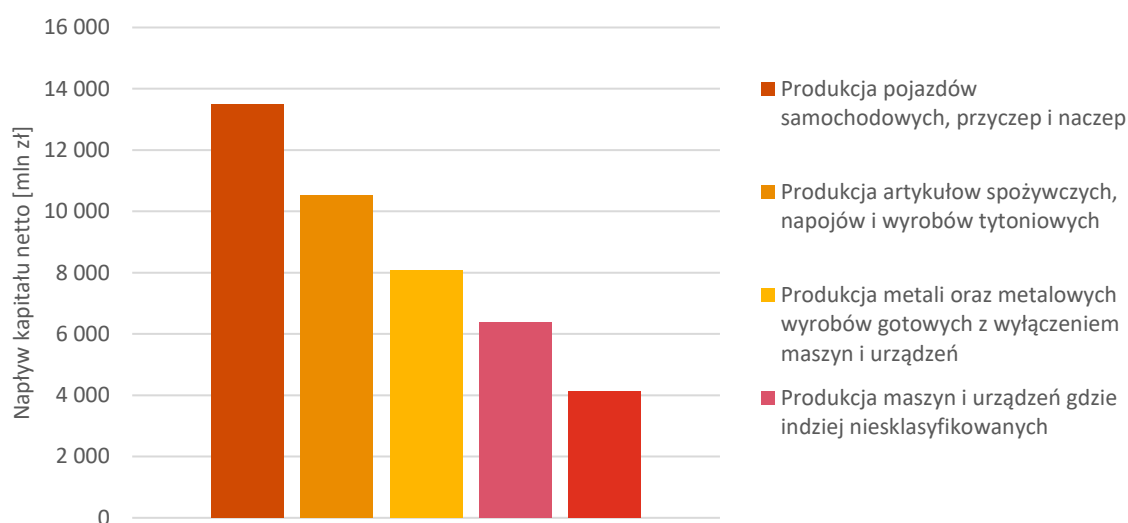


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Sekcja przetwórstwa doświadcza stałego wzrostu zarówno w przypadku napływu kapitału, jak i dochodów z tytułu BIZ. W ciągu czterech lat dochód zwiększył się o 19%, a napływ kapitału o ponad 80%. Stosunkowo niskie koszty pracy wraz ze zwiększającymi się kwalifikacjami i specjalizacjami kadr są motorem dla inwestycji w tym sektorze w Polsce. Zauważalny jest trend przemian strukturalnych w kraju – zwiększające się koszty pracy nie powodują spadku inwestycji, co oznacza obecność czynnika uzupełniającego pod postacią lepszych technologii i kwalifikacji pracowników.

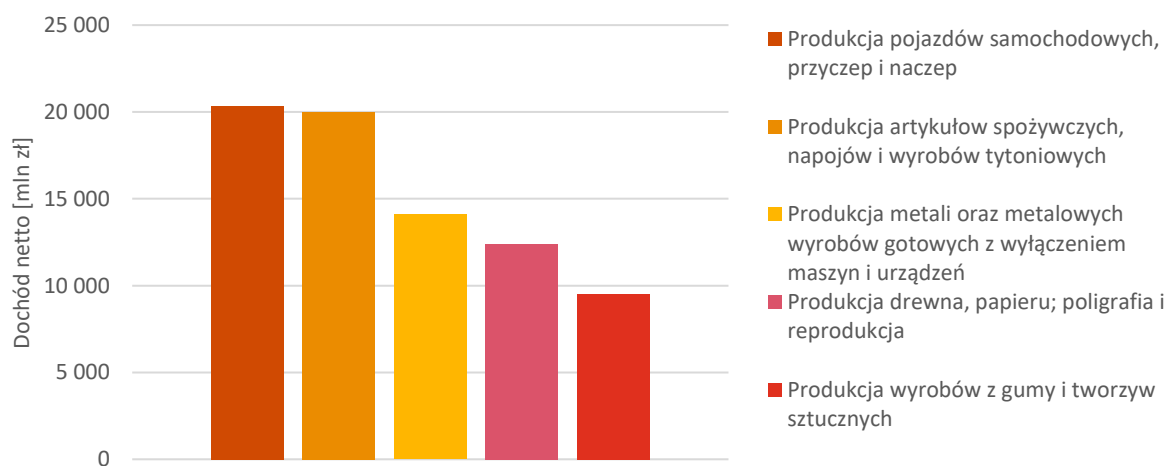
Przeanalizowano również działy w ramach przetwórstwa przemysłowego, aby wyznaczyć które z nich w głównej mierze składają się na wysokie wyniki sekcji:

Wykres 12. Działy przetwórstwa przemysłowego o największym napływie kapitału BIZ w latach 2015-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Wykres 13. Działy przetwórstwa przemysłowego o najwyższym dochodzie z tytułu BIZ w latach 2015-2018



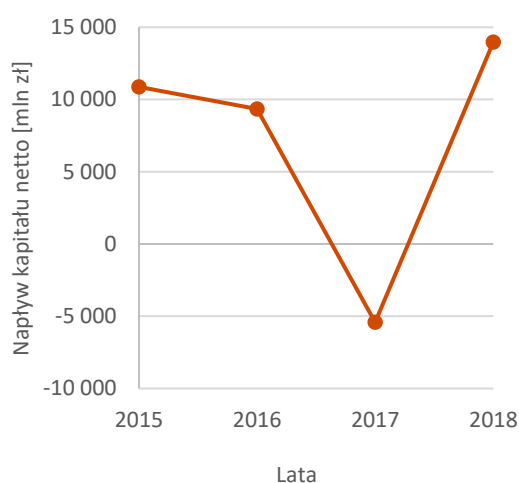
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

W sekcji przetwórstwa przemysłowego działem o największych zagranicznych inwestycjach, jednocześnie najbardziej dochodowym, jest dział produkcji pojazdów samochodowych, przyczep i naczep. Dział produkcji artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych osiągnął zbliżone zyski przy mniejszym napływie kapitału.

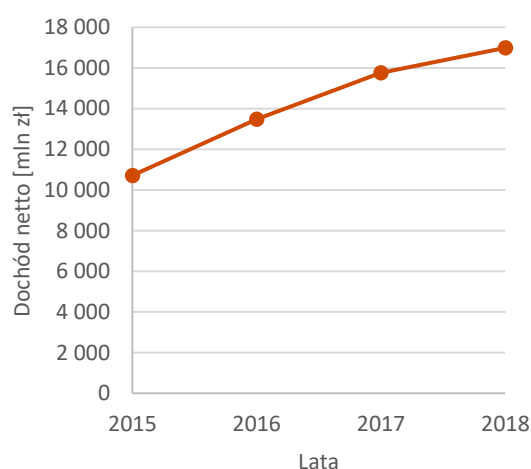
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli

Wykresy (Wykres 14., Wykres 15.) przedstawiają dane dotyczące BIZ w sekcji handlu detalicznego i hurtowego:

Wykres 14. Napływ kapitału BIZ do sekcji handlu w latach 2015-2018



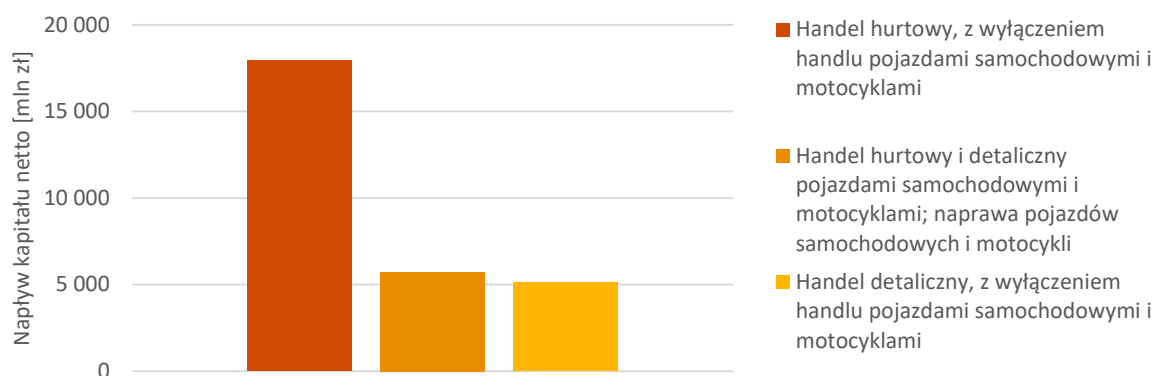
Wykres 15. Dochody sekcji handlu z tytułu BIZ w latach 2015-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

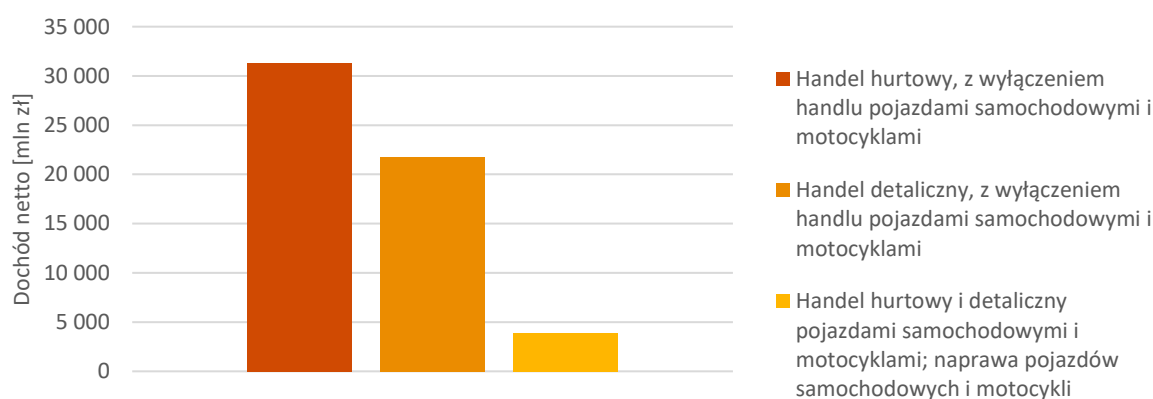
Dochody sekcji handlu hurtowego i detalicznego konsekwentnie rosną i w ciągu czterech lat ich poziom zwiększył się o 58%. Ich wzrost nie został zakłócony przez chwilowy odpływ kapitału w 2017 roku. Napływ kapitału i dochody działów wchodzących w skład sekcji zaprezentowano na poniższych wykresach (Wykres 16., Wykres 17.).

Wykres 16. Napływ kapitału BIZ do poszczególnych działów handlu w latach 2015-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Wykres 17. Dochód z tytułu BIZ w poszczególnych działach handlu w latach 2015-2018



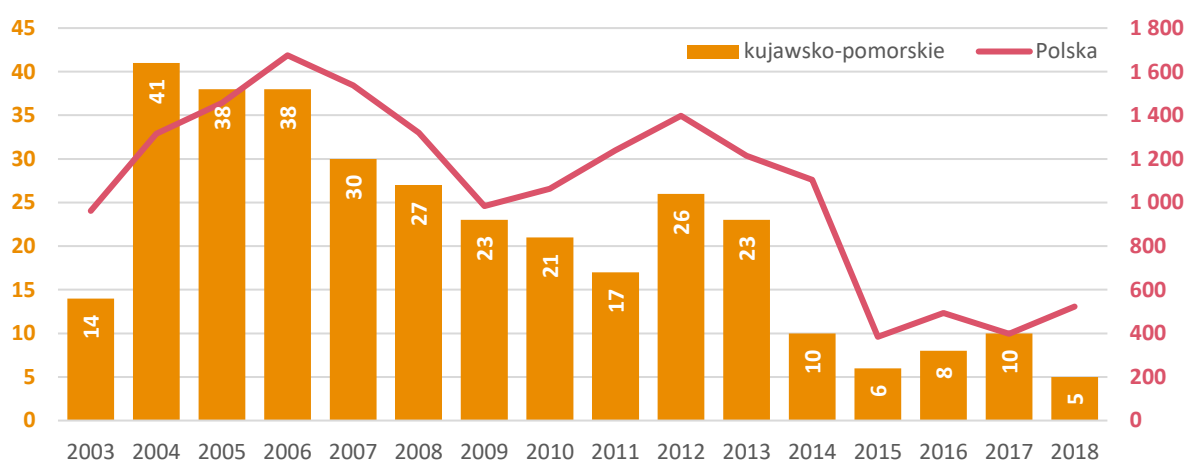
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego

Działem o największym udziale w dochodach, a zarazem będącym największym adresatem kapitału z BIZ w sekcji, jest handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami. Handel detaliczny tą samą gamą dóbr również jest źródłem wysokiego dochodu przy ponad trzykrotnie mniejszym napływie kapitału niż do działu handlu hurtowego.

2.3 Inwestycje z kapitałem zagranicznym w województwie kujawsko-pomorskim

W ramach analizy bezpośrednich inwestycji zagranicznych na poziomie województwa kujawsko-pomorskiego opracowano dane dotyczące nowych spółek o kapitale zagranicznym w województwie. Wykres 18. przedstawia zestawienie nowo powstałych spółek z kapitałem zagranicznym, które ulokowano w województwie kujawsko-pomorskim i ogółem w Polsce w latach 2007-2018. Dane w słupkach obrazują spółki z województwa, natomiast linią zaznaczono dane z Polski.

Wykres 18. Nowo powstałe spółki z kapitałem zagranicznym w latach 2003-2018, Polska i województwo kujawsko-pomorskie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Dynamika zmian liczby spółek z kapitałem zagranicznym, które lokowane były w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2003-2018, w istotnym stopniu korespondowała z trendami ogólnopolskimi – same spółki z kujawsko-pomorskiego stanowiły na przestrzeni lat jednak tylko od 1% do 3% wszystkich nowych spółek z kraju. Pozwala to na wyciągnięcie wniosków, że region województwa kujawsko-pomorskiego nie jest najbardziej atrakcyjnym obszarem do inwestycji zagranicznych w kraju.

Niemniej jednak długookresowa ujemna dynamika wzrostu dominuje w większości województw – jedynie województwo świętokrzyskie i podlaskie odnotowały w 2018 roku więcej nowych spółek niż w 2003. Największe przyływy nowych działalności obserwowano w szczytach w okolicach 2005 i 2012 roku.

W tabeli poniżej (Tabela 8.) przedstawiono wartość kapitału zagranicznego w poszczególnych powiatach na przestrzeni lat 2011-2018, a na wykresie (Wykres 19.) procentowy rozkład kapitału zagranicznego w powiatach w 2018 roku. Wyszczególniono osiem powiatów o największym poziomie kapitału zagranicznego, pozostałe osiem przedstawiono jako sumaryczną wartość.

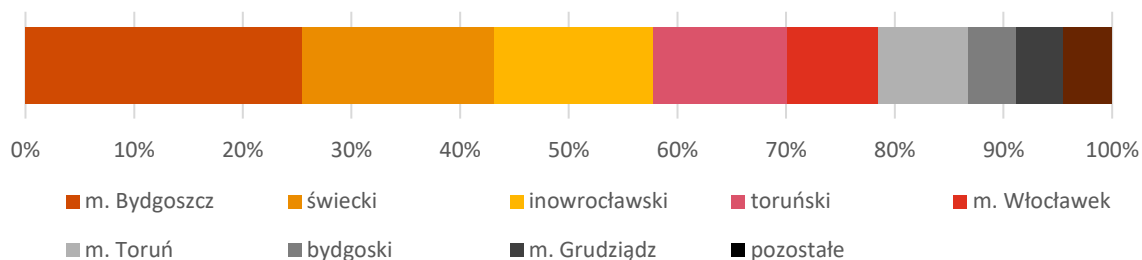
Tabela 8. Kapitał zagraniczny w latach 2011-2018 w poszczególnych powiatach województwa kujawsko-pomorskiego

Powiat	Kapitał zagraniczny [mln PLN]							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
m. Bydgoszcz	611,0	631,1	531,7	810,3	574,1	601,7	736,4	754,3
świecki	426,8	523,0	526,8	525,4	526,4	526,7	525,0	525,2
inowrocławski	309,5	308,5	329,8	331,6	332,1	333,4	447,8	432,9
toruński	737,4	733,2	727,0	333,8	358,9	373,5	348,8	366,1
m. Włocławek	351,5	200,5	234,8	235,6	223,5	230,0	248,5	247,1
m. Toruń	183,3	229,2	223,3	204,3	296,0	281,9	247,1	246,4
bydgoski	102,3	93,4	120,8	113,0	130,3	126,0	126,3	131,3
m. Grudziądz	103,8	128,9	128,5	128,5	133,1	129,4	125,4	128,1
brodnicki	22,9	23,1	24,2	43,6	55,2	44,6	46,3	46,2
mogileński	13,3	13,7	13,8	14,0	13,9	20,4	32,7	32,1
nakielski	13,7	13,5	9,5	9,5	15,3	21,9	36,4	29,4
golubsko-dobrzyński	3,0	9,8	13,5	13,5	18,0	18,0	18,0	19,3
aleksandrowski	1,2	4,4	1,2	1,2	1,6	5,0	4,9	5,2
lipnowski	*	*	*	*	0,1	0,3	0,5	0,5
rypiński	*	*	*	*	*	*	0,5	0,5
grudziądzki	0,1	*	*	*	*	0,1	0,1	0,2
sępoleński	1,4	1,4	*	*	*	*	*	0,2
chełmiński	34,3	7,8	7,8	*	*	*	*	*
radziejowski	0,1	*	*	*	*	*	*	*
tucholski	0,2	*	*	*	*	*	*	*
wąbrzeski	6,7	6,9	6,9	*	*	*	*	*
włocławski	*	*	*	*	*	*	*	*
żniński	19,0	19,0	19,0	19,0	*	*	*	*

* gwiazdka oznacza, że dana jest objęta tajemnicą statystyczną ze względu na możliwość identyfikacji konkretnych podmiotów gospodarczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Wykres 19. Rozkład kapitału zagranicznego w 2018 roku w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego

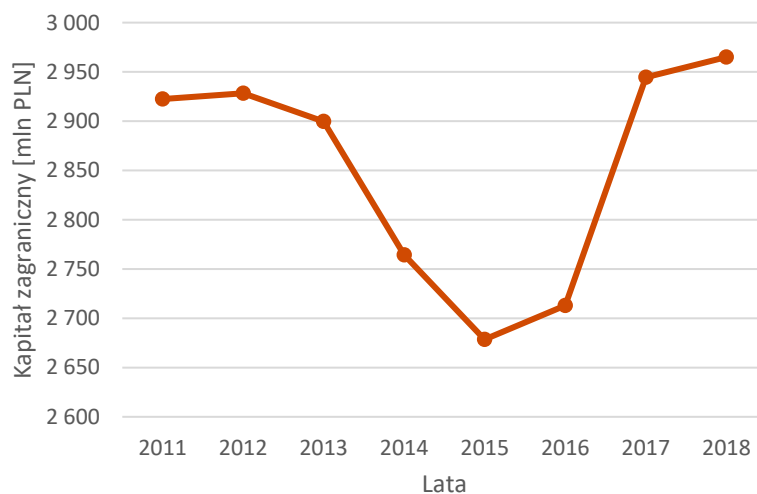


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Największy kapitał zagraniczny w 2018 roku zgromadzony był w Bydgoszczy (25%). Powiaty świecki, inowrocławski i toruński zajęły kolejne miejsca z udziałem odpowiednio 18%, 15% i 12%. Powiat m. Grudziądz, z wynikiem 128,1 mln zł, został wyszczególniony jako ostatni, bowiem kolejny w rankingu powiat brodnicki posiada kapitał zagraniczny o wielkości jedynie 46,2 mln zł.

Wykres 20. Prezentuje jak zmieniał się kapitał zagraniczny ogółem w województwie w latach 2011-2018.

Wykres 20. Wielkość kapitału zagranicznego w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2011-2018.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Województwo kujawsko-pomorskie odnotowywało spadek wartości kapitału zagranicznego w latach 2012-2015, jednak dynamika po 2015 roku odwróciła się i wartość kapitału stale rośnie, osiągając w 2018 roku poziom niemal 3 mld zł.

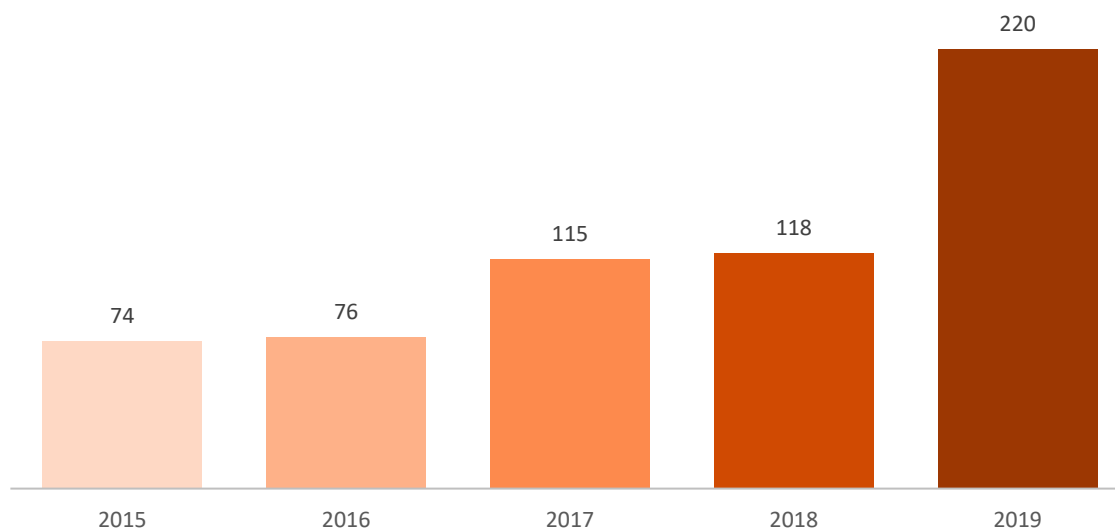
W dalszej analizie wykorzystane zostały dane pozyskane z Głównego Urzędu Statystycznego. Obejmują one działalności zarejestrowane na terytorium województwa kujawsko-pomorskiego w latach 2015-2019. Pod uwagę wzięto jedynie firmy o formie własności o sygnaturach 216, 226, 236 oraz 336 według GUS, tj.:

- 216 – sektor prywatny – własność osób zagranicznych;
- 226 – własność mieszana w sektorze prywatnym z przewagą własności zagranicznej;

- 236 – własność mieszana między sektorami z przewagą własności sektora prywatnego, w tym z przewagą własności zagranicznej;
- 336 – własność mieszana między sektorami z takim samym udziałem własności sektora publicznego i prywatnego z najwyższym udziałem własności osób zagranicznych w kapitale ogółem.

Oznacza to, że na potrzeby niniejszego rozdziału, za bezpośrednią inwestycję zagraniczną uważa się działalność gospodarczą prowadzoną na terenie województwa kujawsko-pomorskiego bez względu na sektor własności, charakter prowadzonej działalności oraz wielkość przedsiębiorstwa, w której większość kapitału stanowi własność zagraniczną. Poszczególne działalności zostały opisane na podstawie następujących cech: nr REGON, adres siedziby (powiat, gmina), forma prawna, rodzaj przeważającej działalności (zgodnie z PKD 2007 – dział, grupa) oraz prognozowana wielkość przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże).

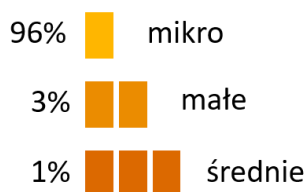
Wykres 21. Liczba rejestrowanych działalności gospodarczych o kapitale zagranicznym w kolejnych latach w województwie kujawsko-pomorskim



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

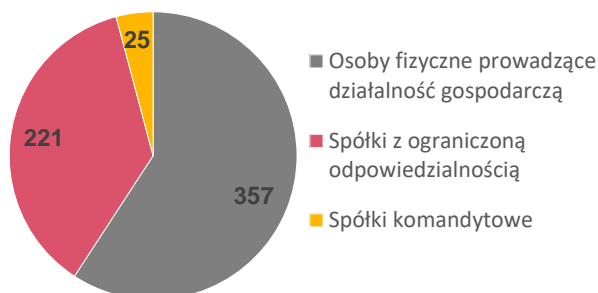
Każdego roku w województwie kujawsko-pomorskim przybywa inwestycji z kapitałem zagranicznym

W ciągu ostatnich lat w województwie kujawsko-pomorskim rejestrowanych jest coraz więcej przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Od 2015 roku ich liczba wzrosła o niemal 200%, osiągając wynik 220 nowych przedsiębiorstw w 2019 roku. Tendencja wzrostowa jest sygnałem wysokiej i stale rosnącej atrakcyjności inwestycyjnej regionu.



Wśród rejestrowanych przedsiębiorstw w ostatnich pięciu latach dominowały mikroprzedsiębiorstwa, które stanowiły 96% zarejestrowanych podmiotów. Odpowiednio 3% i 1% wynosił udział przedsiębiorstw małych i średnich. Dwa spośród pięciu średnich przedsiębiorstw działa w obszarze produkcji papieru, tektury i opakowań z papieru i tektury.

Wykres 22. Podział przedsiębiorstw ze względu na formę prawną

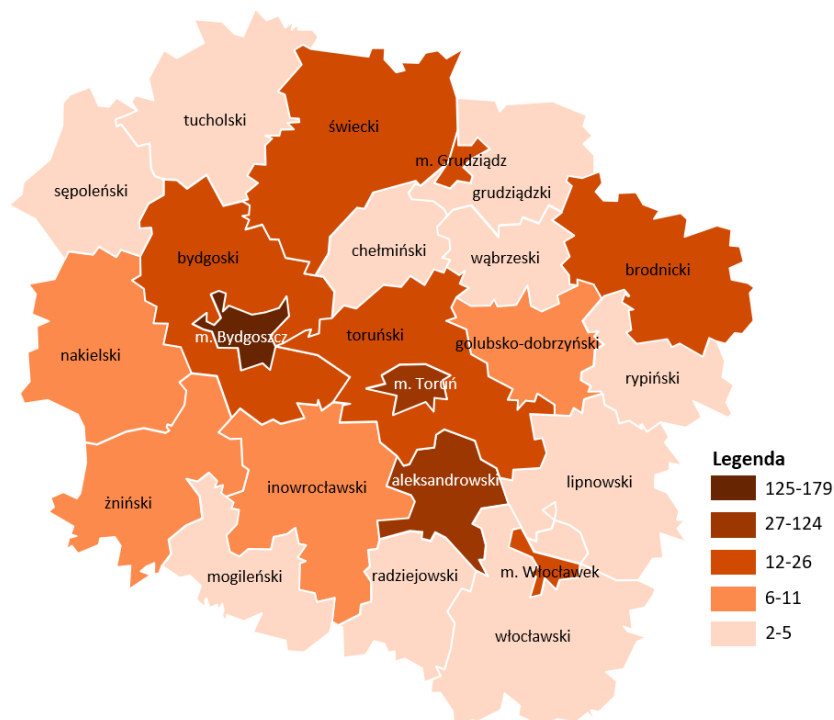


W kategorii formy prawnej największy udział mają osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, który wynosi 59%. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością stanowią 37%, a spółki komandytowe 4% przedsiębiorstw zarejestrowanych w latach 2015-2019. Spośród jednoosobowych działalności gospodarczych, 100 funkcjonuje w obszarze budownictwa, a przedmiotem ich działalności jest przygotowanie terenu pod budowę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Na kartogramie województwa kujawsko-pomorskiego z podziałem na powiaty zaznaczono liczbę przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, które zarejestrowano w danym powiecie w latach 2015-2019. Wśród miast na prawach powiatu zdecydowanym liderem pozostaje miasto Bydgoszcz i Toruń. Powiatem o wyróżniającej się liczbie nowych przedsiębiorstw jest powiat aleksandrowski, w którym zarejestrowano w ostatnich pięciu latach 121 nowych działalności. Powiaty sępoleński, tucholski i grudziądzki przyciągnęły najmniej inwestycji o kapitale zagranicznym – w każdym z tych powiatów zarejestrowano po dwie takie inwestycje.

Rysunek 5. Rozkład nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Przedsiębiorstwa różnią się również formą własności. Około 9% z nich jest własnością mieszaną w sektorze prywatnym, z przewagą własności zagranicznej. Ponad 90% jest w całości własnością zagraniczną.

Wykres 23. Podział przedsiębiorstw ze względu na strukturę własności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Tabela 9. Rozkład przedsiębiorstw z danego obszaru działalności w powiatach województwa (w podziale na sekcje PKD 2007)

powiat	liczba	PKD																				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
aleksandrowski	121	0	0	0	7	0	101	11	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
brodnicki	16	0	0	2	0	0	2	4	1	3	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0
bydgoski	24	0	0	5	0	0	4	5	1	1	0	0	0	2	1	0	3	0	1	1	0	0
chełmiński	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

powiat	liczba	PKD																				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
golubsko-dobrzyński	7	0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
grudziądzki	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
inowrocławski	11	0	0	1	0	0	3	3	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
lipnowski	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
mogileński	4	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
nakielski	8	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
radziejowski	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
rypiński	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
sępoleński	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
świecki	17	0	0	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	1	6	0	0	0	0	0	0	0
toruński	14	0	0	3	0	0	1	4	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
tucholski	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
wąbrzeski	5	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
włocławski	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
żniński	8	0	0	3	0	0	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bydgoszcz	179	1	0	16	0	1	19	44	8	18	10	1	4	17	19	0	4	6	0	11	0	0
Toruń	124	0	0	13	0	0	19	35	1	14	10	0	4	12	6	0	5	3	1	1	0	0
Włocławek	26	0	0	0	0	0	5	7	2	4	0	0	1	3	3	0	0	1	0	0	0	0
Grudziądz	18	0	0	2	0	1	1	1	1	2	0	0	0	3	1	0	2	3	0	1	0	0
WOJEWÓDZTWO	603	1	0	52	7	4	163	128	19	53	21	3	12	48	43	0	15	14	3	17	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Żadne z przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym zarejestrowane w ostatnich pięciu latach nie funkcjonowało w rodzajach działalności U, T, O, B (wg PKD 2007). W powiecie aleksandrowskim, na 121 nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw, 101 funkcjonowało w branży budowlanej (F). Powiat aleksandrowski przyciągnął największą liczbę

inwestycji w tym sektorze, na drugim miejscu znalazło się miasto Bydgoszcz i Toruń, każde z 19 nowymi przedsiębiorstwami budowlanymi. Toruń i Bydgoszcz, jako niemal jedyne przyciągają inwestycje w obszarze informacji i komunikacji (J) oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (M), a także pozostają wiodącymi ośrodkami lokowania inwestycji w pozostałych obszarach działalności. Jednym z wyjątków jest obszar wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (D) – siedem jedynek inwestycji w ostatnich pięciu latach przeprowadzono w powiecie aleksandrowskim. Dwa z nich odpowiadają za wytwarzanie energii elektrycznej, a pięć za handel energią elektryczną.

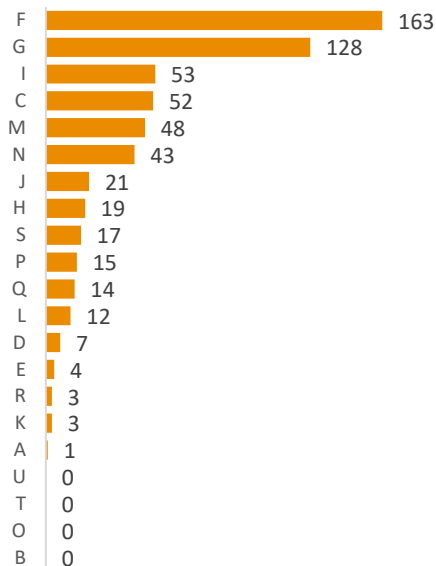
Niemal 60% wszystkich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym zarejestrowano w miastach na prawach powiatu. W tych miastach ulokowano ponad 50% nowych przedsiębiorstw w każdym

Toruń i Bydgoszcz liderami w województwie kujawsko-pomorskim w przyciąganiu inwestycji z kapitałem zagranicznym



obszarze działalności, oprócz działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją, działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz budownictwa.

Wykres 24. Obszary działalności przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Wykres 24. prezentuje rozkład zarejestrowanych przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym w podziale na sekcje działalności. Najwięcej przedsiębiorstw działa w branży budowlanej, niewiele mniej w sekcji handlu hurtowego i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych i motocykli.

1. Budownictwo
2. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle

Czterema wyróżniającymi się sekcje działalności, w których zarejestrowano ponad 40 nowych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, są:

1. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
2. Przetwórstwo przemysłowe
3. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
4. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca

W ciągu ostatnich 5 lat w województwie kujawsko-pomorskim zarejestrowano 24 małe i średnie przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Większość z nich funkcjonuje w miastach na prawach powiatu – 9 w Bydgoszczy, 6 w Toruniu, 2 we Włocławku i jedno w Grudziądzu. Dwa przedsiębiorstwa zarejestrowano w Świeciu, jedno przedsiębiorstwo znajduje się w Żninie, Łabiszynie, Gródku i w Białych Błotach.

Przykłady znaczących inwestycji zagranicznych w regionie

Kongsberg Automotive



fot. <https://www.kongsbergautomotive.com/contact-us/europe/brzesc/>.

Norweski koncern z branży motoryzacyjnej wybudował w Pikutkowie, w gminie Brześć Kujawski, kolejny zakład produkcyjny na terenie Polski. Wsparcia inwestorowi udzielały od 2016 roku Polska Agencja Informacji i Handlu (PAIH) oraz działające w ramach Urzędu Marszałkowskiego Kujawsko-Pomorskie Centrum Obsługi Inwestora (KP COI).

ThyssenKrupp



fot. arch. ThyssenKrupp

Swoje czwarte centrum dystrybucyjne w Polsce otworzył w Nowych Marzach niemiecki dystrybutor wyrobów hutniczych, ThyssenKrupp.

Panattoni



fot. <http://www.panattonieurope.com/>

Panattoni Park Toruń II to kolejna inwestycja Panattoni Europe w postaci centrum dystrybucyjnego. Nowe centrum, które obecnie jest realizowane, zlokalizowane jest w gminie Lubicz, na północny-wschód od Torunia. W ramach parku powstają przestrzenie magazynowe i biurowe oraz place manewrowe i miejsca parkingowe.

Brenntag



fot. www.grudziadz.pl

W Grudziądzu powstało centrum logistyczne koncernu Brenntag, które odpowiedzialne będzie za dystrybucję i magazynowanie surowców chemicznych. Liczne centra dystrybucyjne i logistyczne w regionie są dowodem atrakcyjnego położenia geograficznego województwa.

Przetwórstwo przemysłowe jest głównym obszarem działalności małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym



Prawie 30% przedsiębiorstw funkcjonuje w obszarze przetwórstwa przemysłowego. Istotnymi sektorami wśród MŚP pozostają budownictwo (21%), działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (21%) oraz działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (17%). Po 4% stanowią przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym, wraz z naprawą pojazdów samochodowych i motocykli, działalnością profesjonalną, naukową i techniczną oraz transportem i gospodarką magazynową.

Jedynie 5 z 24 przedsiębiorstw MŚP to przedsiębiorstwa średnie. W tabeli (Tabela 10.) przedstawiono ich lokalizację oraz obszar działalności.

Tabela 10. Średnie przedsiębiorstwa w województwie

Średnie przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym zarejestrowane w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2015-2019		
Miasto	PKD	Obszar działalności
Bydgoszcz	C	Produkcja papieru falistego i tektury falistej oraz opakowań z papieru i tektury
Bydgoszcz	C	Produkcja papieru falistego i tektury falistej oraz opakowań z papieru i tektury
Bydgoszcz	G	Sprzedaż hurtowa owoców i warzyw
Bydgoszcz	N	Działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników
Żnin	H	Magazynowanie i przechowywanie pozostałych towarów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Bydgoszcz jest liderem w przyciąganiu średnich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, 4 z 5 spółek leży w jej granicach, jedna znajduje się w Żninie. Dwa przedsiębiorstwa w ramach prowadzenia działalności gospodarczej zajmują się przetwórstwem przemysłowym związanym z obróbką papieru i tektury. Przemysł papierniczy w województwie kujawsko-pomorskim posiada długoletnie tradycje, z tego powodu region pozostaje atrakcyjnym miejscem do inwestycji zagranicznych w tej branży.

Priorytetowe rynki zagraniczne/ kierunki promocji gospodarczej

Promocja regionu jako miejsca do prowadzenia działalności (w tym możliwości przeniesienia w ramach BIZ) powinna być realizowana szczególnie w państwach, z których od lat widoczny jest stabilny napływ kapitału przekładający się na generowane dochody. W poniższej tabeli zidentyfikowano listę potencjalnych imprez branżowych/ targów, które należy rozważyć jako potencjalnie interesujące z punktu widzenia budowania wizerunku inwestycyjnego Regionu. Większość z nich odbywa się w przeciągu kilku miesięcy od daty przygotowania raportu (marzec 2020), jednak są to imprezy cykliczne, odbywające się corocznie lub raz na dwa lata.

Tabela 11. Targi i wystawy branżowe w państwach, z których napływ BIZ do regionu jest obecnie znaczący

Nazwa	Kraj	Branża	Najbliższy termin	Opis
TechniShow	Niderlandy	Technologia produkcyjna	wrzesień 2020	Występująca co dwa lata konferencja połączona z targami, w której biorą udział przedstawiciele różnych branż przemysłowych. Przedstawiane są na niej przede wszystkim: technologia i maszyny przemysłowe oraz innowacyjne sposoby produkcji.
LogiChem	Niderlandy	Przemysł chemiczny	marzec 2020	Wydarzenie skierowane do branży chemicznej. Ma na celu przedstawienie modeli biznesowych oraz poznanie

Nazwa	Kraj	Branża	Najbliższy termin	Opis
				potencjalnych partnerów biznesowych. Kładzie szczególny nacisk na rozbudowę łańcucha dostaw.
Kunststoffen 2020	Niderlandy	Tworzywa sztuczne	wrzesień 2020	Konferencja połączona z targami skierowana do branży tworzyw sztucznych, w szczególności plastiku i gumy. Tematy, które zostaną omówione na najbliższej edycji, to: gospodarka obiegu zamkniętego, zrównoważony rozwój, inteligentne surowce, nowe materiały, oszczędności kosztów, innowacyjne metody produkcji, rozwój produktów i możliwości biznesowe.
Landbouwebeurs	Niderlandy	Rolnictwo	grudzień 2020	Wydarzenie związane z rolnictwem, jego produktami oraz rozwojem. Skierowane przede wszystkim do rolników, ale również branż dostarczających im narzędzi oraz technologii. Ma na celu rozwój świadomości, nawiązywanie i budowanie relacji handlowych oraz informowanie o nowościach na rynku.
CBM Connect	USA	Przemysł i przemysł chemiczny	wrzesień 2020	Wydarzenie zaprojektowane specjalnie dla praktyków monitorowania stanu, inżynierów niezawodności i kierowników konserwacji. Od praktycznych warsztatów, interaktywnych sesji szkoleniowych i prawdziwych studiów przypadku po najnowsze technologie przedstawione na targach - ta konferencja szkoleniowa zapewnia okazję do nauki nowych aspektów technologii monitorowania stanu przemysłowego i technik poprawy niezawodności.
IMTS	USA	Przemysł	wrzesień 2020	Międzynarodowe wydarzenie skierowane do przemysłu, w tym ciężkiego, automotive, narzędziowych i innych. W 2020 odbędzie się 33 edycja. Na poprzedniej zebrało się ponad 2,5 tys. firm i niemal 130 tys. odwiedzających.
Additive Manufacturing	Niemcy	Przemysł	marzec 2020	Forum Additive Manufacturing gromadzi decydentów, klientów i dostawców w celu omówienia potencjalnych możliwości i wyzwań, jakie oferuje druk 3D w różnych branżach. Forum skierowane jest zarówno do początkujących, jak i zaawansowanych użytkowników oraz profesjonalistów z branży lotniczej, motoryzacyjnej, kolejowej, inżynierii mechanicznej, budownictwa i rolnictwa, technologii medycznych i nauki.
Hannover Messe	Niemcy	Przemysł	lipiec 2020	Hannover Messe to międzynarodowe targi technologii łączące różne sektory (Automatyka Przemysłowa, MDA, Energia, IIoT, Zaopatrzenie Przemysłowe oraz Badania i Rozwój) pod jednym dachem. W 2018 r. przybyło na nie około 5800 wystawców i 210000 odwiedzających.
intec	Niemcy	Przemysł	marzec 2021	Wydarzenie skupiające się na firmach z branży metalowej. Wystawcy prezentować będą narzędzia do obróbki, topienia i formowania.
Chemspec Europe	Niemcy	Przemysł chemiczny	maj 2020	Wydarzenie skierowane do dostawców, producentów lub dostawców chemikaliów specjalistycznych oraz powiązanych produktów i usług. Wydarzenie jest dobrą okazją do poznania nowych lub spotkania istniejących partnerów biznesowych.
Composites for Europe	Niemcy	Przemysł	listopad 2020	Composites Europe to innowacyjne targi na najsilniejszym europejskim rynku kompozytów. Spotkają się tutaj badacze, specjaliści i decydenci z wielu branż, w tym: motoryzacji, lotnictwa i energii wiatrowej.

Nazwa	Kraj	Branża	Najbliższy termin	Opis
ALCHEMA	Niemcy	Przemysł chemiczny	czerwiec 2021	Wydarzenie skierowane do branży chemicznej. Porusza tematy związane z ekologią, badaniami i rozwojem, bezpieczeństwem produkcji i laboratoriami cyfrowymi. Podczas ostatniej edycji zebrało ponad 3,7 tyś. wystawców i 150 tyś. odwiedzających.
SITL	Francja	Logistyka	czerwiec 2020	SITL (Semaine Internationale du Transport et de la Logistique) jest jednym z najważniejszych francuskich wydarzeń w zakresie transportu i logistyki. Oferuje całej społeczności międzynarodowej zaangażowanej w transport towarów i usług logistycznych możliwość sprawdzenia nowin technologicznych i produktowych mających wpływ na ich branżę.
JEC World Paris	Francja	Kompozyt	maj 2020	JEC World to międzynarodowe targi specjalizujące się w branży kompozytowej. Wystawa zapewnia kompleksowy przegląd łańcucha wartości, od producentów surowców przez przetwórców po użytkowników.
FIP – France Innovation Plasturgie	Francja	Przemysł chemiczny (tworzywa sztuczne)	czerwiec 2020	FIP to jedyne wydarzenie sektorze tworzyw sztucznych we Francji. Gromadzi liderów branży i głównych decydentów z branży motoryzacyjnej, opakowań, zabawek, elektryczności, sektora medycznego i wielu innych. Obejmuje międzynarodową konferencję z prezentacjami, warsztatami i seminariami.
MACH	Wielka Brytania	Przemysł	kwiecień 2020	Na wydarzeniu można zobaczyć najnowsze technologie stosowane w produkcji. Biorą w nim udział wystawcy z dziedzin obróbki skrawaniem, formowania metali itp. Dostawcy usług i sprzętu mogą zaprezentować na nim swoje innowacyjne rozwiązania.
Interplas	Wielka Brytania	Przemysł chemiczny (tworzywa sztuczne)	październik 2020	Największa w Wielkiej Brytanii wystawa tworzyw sztucznych i jedyne obejmujące wszystkie procesy produkcyjne, technologie i usługi w branży. Wydarzenie odbywa się co trzy lata i istnieje już od ponad 60.

Źródło: Opracowanie własne

Istotne dla promocji gospodarczej regionu może być również udział w wydarzeniach związanych z nieruchomościami i inwestycjami. Swoją ofertę prezentują na nim jednostki odpowiedzialne za pozyskiwanie kapitału zagranicznego w skali krajowej i regionalnej. Widoczną praktyką jest łączenie się kilku jednostek samorządu terytorialnych w celu wyjazdu na tego typu wydarzenia i skuteczną promocję makroregionu. Inwestorzy chętnie korzystają z tego typu wydarzeń, ponieważ w jednym miejscu mogą porównać atrakcyjność oferty wielu terenów inwestycyjnych.

Tabela 12. Targi i wystawy nieruchomości i inwestycji w państwach, z których napływ BIZ do regionu jest obecnie znaczący

Nazwa	Kraj	Branża	Najbliższy termin	Opis
Expo Real	Niemcy	Nieruchomości i inwestycje	wrzesień 2020	Trzydniowe wydarzenie skierowane do branży nieruchomości i inwestycji dziejące się w Munich co roku od 1998 roku. Jest to największy targ B2B w Europie, idealny do nawiązywania relacji handlowych.
MIPIM	Francja	Nieruchomości i inwestycje	marzec 2021	Ważne wydarzenie na rynku nieruchomości. Gromadzi wpływowych graczy z międzynarodowego sektora nieruchomości na cztery dni networkingu, szkoleń, paneli oraz przyjęć.
European Congress of Local Governments	Polska	Samorządy lokalne, NGO i biznes	-	Platforma spotkań lokalnych liderów i regionalnych elit w celu wymiany poglądów z administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi i biznesem. Na ostatniej edycji program składał się z 5 ścieżek tematycznych, obejmujących ponad 60 wydarzeń: bloków tematycznych, dyskusji panelowych, warsztatów, wykładów, prezentacji i przyjęć.
Going Global Live	Wielka Brytania	Nieruchomości i inwestycje	listopad 2020	Wydarzenie skierowane do przedsiębiorstw szukających nowych rynków zbytu i miejsc, które wspierają inwestycje. Zapewnia firmom przestrzeń do pozyskania informacji na temat handlu zagranicznego w różnych miastach, regionach i krajach.
SMART Investment & International Property Expo	Hongkong	Nieruchomości i inwestycje	listopad 2020	Jedna z wiodących zagranicznych platform sprzedaży nieruchomości i inwestycji w Azji. Jej celem jest promowanie miejsc chcących przyciągnąć inwestorów i przemysł. Dotyczy głównie rejonu azjatyckiego, choć twórcy wydarzenia starają się osiągnąć zasięg międzynarodowy.
SIMA EXPO	Hiszpania	Nieruchomości i inwestycje	listopad 2020	Targi SIMA skupiają wiele osób związanych z nieruchomościami. Wspierane jest przez wydarzenie SIMAPRO odbywające się równolegle w tym samym miejscu, którego nacisk kładziony jest na inwestycje przemysłowe, odkrywanie nowych rynków, pozyskiwanie zagranicznych inwestorów.

Źródło: Opracowanie własne

Ponadto dla potencjalnych inwestorów zagranicznych rozważających lokalizację swojego biznesu w nowym regionie szczególnie istotne i najbardziej przekonujące są opinie innych osób, które zdecydowały się na ulokowanie biznesu w regionie, a także wszelkiego rodzaju rankingi i ankiety w gazetach i czasopismach branżowych. Należy jednak zauważyć, że typowa reklama na zazwyczaj niewielki wpływ na podjęcie decyzji o wyborze lokalizacji inwestycji, znacznie lepiej oddziałują przykłady udanej współpracy z już obecnymi w regionie podmiotami (szczególnie, jeżeli potencjalny inwestor może się z nimi utożsamiać, np. reprezentuje podobną branżę czy ten sam kraj pochodzenia). Poniżej przedstawiono zestawienie wybranych czasopism/ magazynów, które można potencjalnie wykorzystać w celu promocji przewag konkurencyjnych regionu.

Tabela 13. Czasopisma i magazyny branżowe w państwach, z których napływ BIZ do regionu jest obecnie znaczący

Nazwa	Adres strony internetowej	Kraj	Branża
Financial Times Netherlands	https://www.ft.com/netherlands	Niderlandy	Finanse
Finance Monthly	https://www.finance-monthly.com/	Świat	Finanse
Dutch News	https://www.dutchnews.nl/	Niderlandy	Dziennik
Finance magazine	https://www.finance-magazin.de/	Niemcy	Finanse
TCT Magazine	https://www.tctmagazin.de/	Niemcy	Przemysł
Manufacturing Global	https://www.manufacturingglobal.com/	Świat	Przemysł
Digital Manufacturing Magazine	https://www.digital-manufacturing-magazin.de/	Niemcy	Przemysł
Manufacturing & Logistics IT	https://www.logisticsit.com/	Wielka Brytania	Przemysł
VDMA Verlag	https://www.vdma-verlag.com/home/index.html#modal-cookiewarning	Niemcy	Przemysł
CHEManager International	https://www.chemanager-online.com/en/magazine	Niemcy, Świat	Przemysł chemiczny
Specialty Chemicals Magazine	https://www.specchemonline.com/	Wielka Brytania, Świat	Przemysł chemiczny
Chemical Processing	https://www.chemicalprocessing.com/	USA, Świat	Przemysł chemiczny
L'usine Nouvelle	https://www.usinenouvelle.com/	Francja	Przemysł
IEN	https://www.iен.eu/	świat, Francja, Włochy, Turcja, Niemcy	Przemysł
Le nouvel Economiste	https://www.lenouveleconomiste.fr/	Francja	Finanse
Les Echos Investir	https://investir.lesechos.fr/index.php	Francja	Finanse
Capital	https://www.capital.fr/	Francja	Finanse
Money Week	https://moneyweek.com/	Wielka Brytania	Finanse
Financial Times	https://www.ft.com/	Wielka Brytania	Finanse
Money Wise	https://www.moneywise.co.uk/	Wielka Brytania	Finanse
LEO The Financial Centre's Mag	https://www.luxembourgforfinance.com/leo-mag/beyond-disruption/	Luksemburg	Finanse
El Mundo Financiero	https://www.elmundofinanciero.com/	Hiszpania	Finanse
Il Sole 24 ore	https://www.ilsole24ore.com/?refresh_ce=1	Włochy	Finanse
Conexion Industriales	https://conexionindustriales.com/	Hiszpania	Przemysł
Technical Industrial	http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/home.aspx	Hiszpania	Przemysł
FMCG Magazine	https://fmcgmagazine.co.uk/	Wielka Brytania	FMCG
Inside Industry	http://insideindustry.com/	Wielka Brytania	Przemysł
The Manufacturer	https://www.themanufacturer.com/	Wielka Brytania	Przemysł

Źródło: Opracowanie własne

Rozdział 3

Potencjał inwestycyjny województwa kujawsko-pomorskiego



3.1 System instytucjonalny

W województwie kujawsko-pomorskim istnieje wiele podmiotów zajmujących się wsparciem przedsiębiorców, których działalność przekłada się na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej regionu. Należą do nich w szczególności:

- Podmioty publiczne:
 - Wydziały/departamenty zajmujące się obsługą inwestora w urzędach samorządowych;
 - Jednostki zależne powołane przez samorządy w celu realizacji zadań za zakresu wsparcia przedsiębiorczości;
 - Spółki in-house – autonomiczne podmioty w formie spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której udziały posiadają podmioty publiczne;
- Podmioty społeczne:
 - Stowarzyszenia pracodawców;
 - Zrzeszenia branżowe;
 - Izby przemysłowo-handlowe;
- Instytucje otoczenia biznesu zajmujące się zwiększaniem dostępności terenów i przestrzeni inwestycyjnych – parki technologiczne, przemysłowe, inkubatory przedsiębiorczości itp.

Poniżej scharakteryzowano główne podmioty wspierające przedsiębiorczość w województwie kujawsko-pomorskim w podziale na zaprezentowane grupy oraz wskazano główne obszary kompetencyjne.

Podmioty publiczne



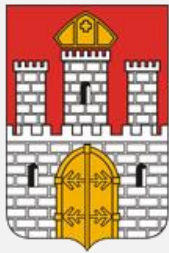
Kujawsko-Pomorskie Centrum Obsługi
Inwestora
Urząd Marszałkowski Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
ul. Plac Teatralny 2
87-100 Toruń
<https://investin.kujawsko-pomorskie.pl/pl/>
56 62 18 481

Instytucja mająca na celu zwiększenie atrakcyjności regionu w kraju i na świecie poprzez stymulację aktywności gospodarczej i przyciąganie inwestorów. Od 2004 roku partner PAIH.

Główne zadania:

- Tworzenie i aktualizowanie regionalnych ofert inwestycyjnych (greenfield i brownfield);
- Wsparcie inwestorów podczas całego procesu inwestycyjnego w regionie, również ze sprawowaną opieką poinwestycyjną after-care;
- Przygotowywanie informacji wpływających pozytywnie na promocję województwa i klimat inwestycyjny regionu;
- Działania promocyjne zwiększające rozpoznawalność regionu w Polsce i na arenie międzynarodowej;

- Organizacja szkoleń, warsztatów i konferencji;
- Szkolenie JST w przedmiocie przygotowywania ofert inwestycyjnych i obsługi inwestorów zagranicznych;
- Prowadzenie badań i analiz gospodarczych;
- Współpraca z Instytucjami Otoczenia Biznesu;
- Przygotowanie oraz przyjmowanie misji handlowo-inwestycyjnych.



URZĄD MIASTA WŁOCŁAWEK

Centrum Obsługi Inwestora
Włocławek
Zielony Rynek 11/13,
87-800 Włocławek
coi@um.wloclawek.pl
54 414 40 44

Centrum Obsługi Inwestora we Włocławku stanowi podmiot wspierający inwestorów w procesie realizacji inwestycji poprzez udzielanie informacji związanych z zagadnieniami dotyczącymi administracji i procedur.

Główne zadania:

- Udostępnianie informacji istotnych przy decyzji o inwestycji oraz w trakcie jej realizacji;
- Wspieranie inwestorów w procesie uzyskania niezbędnej dokumentacji i pozwoleń;
- Promowanie terenów inwestycyjnych z Miasta Włocławek.



Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Toruńska Agencja Rozwoju
Regionalnego
ul. Włocławska 167
87-100 Toruń
sekretariat@tarr.org.pl
56 699 55 00

Agencja wspierająca działania związane z zakładaniem nowych biznesów. Pełni usługi informacyjne i doradcze. Ponadto posiada i zarządza Parkiem Technologicznym w Toruniu przy ul. Włocławskiej oraz uzbrojonymi działkami inwestycyjnymi dla MŚP na ul. Andersa.

Główne zadania:

- Udostępnianie przestrzeni biurowej i inwestycyjnej (Toruński Park Technologiczny);
- Wsparcie w pozyskaniu środków na rozwój przedsiębiorstwa (RIF);
- Aktywne poszukiwanie międzynarodowych partnerów biznesowych dla lokalnych firm i pomoc w nawiązaniu współpracy;
- Tworzenie analiz technologicznych, innowacji oraz profili gospodarczych;
- Organizowanie wydarzeń szkoleniowych – warsztatów, seminariów i konferencji.



BYDGOSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO

Instytucja wspierająca inwestorów i przedsiębiorców w Bydgoszczy oraz stymulująca lokalną gospodarkę w celu zwiększenia jej atrakcyjności.

Główne zadania:

- Prowadzenie działań szkoleniowych i warsztatowych;

Bydgoska Agencja Rozwoju
Regionalnego
Ul. Unii Lubelskiej 4C
85-059 Bydgoszcz
barr@barr.pl
52 585 88 23

- Pozyskiwanie inwestorów i wsparcie ich w procesie inwestycyjnym;
- Wspieranie kooperacji inwestorów i przedsiębiorców lokalnych;
- Udzielanie preferencyjnych pożyczek;
- Udzielanie grantów na działania promocyjne i udział w zagranicznych wydarzeniach targowych;
- Doradztwo świadczone na rzecz początkujących przedsiębiorstw.

Fundusz wspierający i promujący rozwój Województwa poprzez wprowadzanie na rynek regionalny asygnowanych instrumentów finansowych.

Główne zadania:

- Gospodarowanie funduszami europejskimi, krajowymi i samorządowymi;
- Udostępnianie ich podmiotom trzecim, które dalej udzielają pożyczek i poręczeń przedsiębiorstwom zainteresowanym rozwojem, innowacjami oraz inwestycjami w regionie (projekt Fundusz Funduszy);
- Bezpośrednie udzielanie pożyczek inwestycyjnych i obrotowych dla MŚP;
- Prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych zwiększających świadomość przedsiębiorców o możliwościach korzystania z finansowań.



Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju
ul. Przedzamcze 8
87-100 Toruń
biuro@kpfr.pl
56 475 63 00



Kujawsko-Pomorski Fundusz
Pożyczkowy
ul. Sienkiewicza 38
87-100 Toruń
biuro@kfpf.org.pl
56 475 62 90

Fundusz wspierający powstawanie i rozwój przedsiębiorczości w regionie poprzez ułatwienie dostępu do finansowania przedsięwzięć biznesowych

Główne zadania:

- Udzielanie pożyczek na start działalności;
- Udzielanie pożyczek na rozwój dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ze środków unijnych bądź własnych;
- Prowadzenie Regionalnych Inkubatorów Przedsiębiorczości w Bydgoszczy, Toruniu i Włocławku.

K-PFPK

Fundusz wspierający przedsiębiorców poprzez poręczanie spłaty kredytów i pożyczek na zwiększanie zatrudnienia i działania proinnowacyjne.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń

Kredytowych
ul. Sienkiewicza 38
87- 100 Toruń
monika.szalc@kpfpk.pl
56 600 57 60

Główne zadania:

- Poręczanie kredytów i pożyczek udzielanych MŚP, które posiadają siedzibę lub realizują inwestycje na terenie województwa kujawsko-pomorskiego.



Pomorska Specjalna Strefa
Ekonomiczna
ul. Władysława IV nr 9
81-703 Sopot
sekretariat@strefa.gda.pl
58 740 43 00

Zadaniem PSSE jest wsparcie przedsiębiorczości poprzez tworzenie atrakcyjnych warunków rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz dużych firm poprzez oferowanie firmom pomocy publicznej w formie zwolnienia z podatku CIT.

Główne zadania:

- Zarządzanie, sprzedaż i dzierżawa terenów pod inwestycje oraz udzielanie odpowiednich zezwoleń;
- Tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości oraz parków naukowo-technologicznych;
- Oferowanie usług konsultacyjno-doradczych dla podmiotów inwestujących w strefie;
- Realizacja projektów prośrodowiskowych oraz projektów zwiększających kompetencje lokalnych pracowników i konkurencyjność podmiotów gospodarczych.



Kujawsko-Pomorska Agencja
Innowacji
Szosa Chełmińska 30
87-100 Toruń
biuro@kpai.pl
56 661 17 11

Zadaniami agencji są: promowanie regionu kujawsko-pomorskiego jako miejsca wiedzy i innowacji oraz tworzenie środowiska przyjaznego rozwojowi przedsiębiorczości i innowacyjności.

Główne zadania:

- Udzielanie pożyczek, grantów i innych form pomocy finansowej dla firm operujących na terenie województwa kujawsko-pomorskiego w celu wsparcia działalności badawczo-rozwojowej;
- Tworzenie konkursów mających na celu aktywizację młodzieży w regionie oraz wspieranie ich postaw przedsiębiorczych, kreatywnych i innowacyjnych.



Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu
ul. Marii Konopnickiej 13
87-100 Toruń
kontakt@torun.direct
56 611 89 30



Bygoski Klaster Informatyczny
ul. Kopernika 1
85-064 Bydgoszcz
biuro@bki.org.pl
52 50 656 50

Centrum zajmuje się wsparciem aktywności gospodarczej w Toruniu oraz pomocą dla przedsiębiorców.

Główne zadania:

- Aktywne poszukiwanie inwestorów;
- Działania promujące miasto oraz tereny inwestycyjne;
- Wsparcie przedsiębiorców i inwestorów w procesie zakładania firmy oraz w początkowych etapach ich działalności;
- Organizacja szkoleń, warsztatów i konferencji;
- Przeprowadzanie badań i analiz gospodarczych;
- Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu.

Regionalna organizacja otoczenia biznesu, zrzeszająca firmy i jednostki naukowe działające w obszarze IT.

Główne zadania:

- Organizacja spotkań, szkoleń, konferencji, wystaw, wykładów, konkursów i innych imprez okolicznościowych;
- Dotowanie działań badawczo-rozwojowych.

Podmioty społeczne



**Pracodawcy
Pomorza i Kujaw**

Pracodawcy Pomorza i Kujaw
ul. Gdańska 141/3/6, 85-022
Bydgoszcz
biuro@pracodawcy.info.pl
52 524 09 20

Regionalny związek pracodawców działający jako opiniotwórczy i ekspercki reprezentant biznesu.

Główne zadania:

- Oferowanie usług doradczych i informacyjnych dla przedsiębiorców oraz inwestorów otwartych na działalność w regionie;
- Doradzanie w kwestii tworzenia i wdrażania rozwiązań innowacyjnych;
- Przeprowadzanie szkoleń i warsztatów dla początkujących przedsiębiorców;
- Działania prospołeczne analizujące potrzeby otoczenia i konsultowanie ich z biznesem;
- Udzielanie bezwrotnych dotacji na usługi badawczo-rozwojowe.



**BYDGOSKI
KLASTER
PRZEMYSŁOWY**

ul. Bydgoskich Przemysłowców 6
85-862 Bydgoszcz
bkp@klaster.bydgoszcz.pl
52 515 30 73

Klaster zrzesza firmy branży narzędziowej i przetwórstwa tworzyw polimerowych oraz instytucje okołobiznesowe (uczelnie, jednostki B+R, urzędy, stowarzyszenia przedsiębiorców).

Główne zadania:

- Wsparcie działań badawczo-rozwojowych w regionie poprzez tworzenie i przeprowadzanie projektów finansowanych ze środków UE;
- Wsparcie działań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw będącymi członkami BKP;
- Przeprowadzanie szkoleń podnoszących kompetencje pracowników i uczniów szkół technicznych oraz uniwersytetów w regionie.



**Business Centre
Club**

Business Centre Club Łoża Toruńska
ul. Sienkiewicza 24/26
87-100 Toruń
zbigniew.wyszogrodzki@bcc.org.pl
56 655 52 04

Klub biznesu dla przedsiębiorców i największa w kraju ustawowa organizacja indywidualnych pracodawców.

Główne zadania:

- Organizacja szkoleń, konferencji i spotkań z ekspertami, które dotyczą istotnych spraw gospodarczych;
- Organizacja konsultacji w zakresie finansowania inwestycji, prawa handlowego, dofinansowań unijnych, CSR i innych ważnych dla biznesu kwestii; promocja gospodarki lokalnej na arenie międzynarodowej.

Podmioty społeczne



Business Centre Club

Business Centre Club Łoża Bydgoska
ul. Focha 12
85-070 Bydgoszcz
andrzej.matuszewicz@bcc.org.pl
502 398 876

Klub biznesu dla przedsiębiorców i największa w kraju ustawowa organizacja indywidualnych pracodawców.

Główne zadania:

- Organizacja szkoleń, konferencji i spotkań z ekspertami, które dotyczą istotnych spraw gospodarczych;
- Organizacja konsultacji w zakresie finansowania inwestycji, prawa handlowego, dofinansowań unijnych, CSR i innych ważnych dla biznesu kwestii;
- Promocja gospodarki lokalnej na arenie międzynarodowej;
- Organizacja konkursów wspierających postawy przedsiębiorczości.



Izba Przemysłowo-Handlowa w
Toruniu
ul. Skłodowskiej-Curie 41 (I piętro),
87-100 Toruń
biuro@iph.torun.pl
56 658 62 90

Zrzeszenie reprezentujące interesy lokalnych podmiotów gospodarczych.

Główne zadania:

- Oferowanie grantów i pożyczek na start i rozwój działalności oraz zaczęcie działalności eksportowej we współpracy z TARR i BARR;
- Oferowanie usług doradczych i audytowych;
- Inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy start-upami i inwestorami;
- Organizacja szkoleń i konferencji.



Izba Przemysłowo-Handlowa w
Bydgoszczy
ul. Rumińskiego 6, 85-030 Bydgoszcz
iph@iph.bydgoszcz.pl
52 32 222 79

Zrzeszenie reprezentujące interesy lokalnych podmiotów gospodarczych.

Główne zadania:

- Oferowanie usług doradczych oraz wyceny nieruchomości i innych ruchomych zasobów przedsiębiorstw;
- Organizacja warsztatów, konsultacji społecznych i konferencji.

Podmioty społeczne



Kujawsko-Pomorska Izba Rzemiosła
i Przedsiębiorczości w Bydgoszczy

ul. Piotrowskiego 11 85-098
Bydgoszcz

dyrektor@izbarzem.pl
52 322 60 01

Związek pracodawców organizacji rzemieślniczych. Broni ich interesów, a także prowadzi szkolenia i certyfikacje.

Główne zadania:

- Organizacja płatnych szkoleń i certyfikacji rzemieślników;
- Wynajmowanie przestrzeni szkoleniowych;
- Oferowanie usług informacyjnych i doradczych w kwestiach zakładania i prowadzenia własnej działalności;
- Założenie szkoły rzemiosła oraz technikum.

Parki przemysłowe, technologiczne, inkubatory

Wszystkie wskazane poniżej (Rysunek 6.) 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 rozpoczynającą działalność gospodarczą podmioty.

Rysunek 6. Parki technologiczne i przemysłowe w województwie kujawsko-pomorskim



Źródło: Opracowanie własne

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 Przemysłowy, 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.

3.2 Instrumenty wsparcia

Poszczególne województwa, powiaty i gminy prowadzą rozmaite działania na rzecz inwestorów, a ich przedsięwzięcia przynoszą różny poziom korzyści. Poziom ten jest skorelowany ze standardem obsługi potencjalnych oraz aktywnych inwestorów, przy czym standard należy postrzegać nie w kategorii określonej metody postępowania (szeregu tych samych czynności), a raczej gwarancji wysokiego poziomu fachowej obsługi przedsiębiorców.

Podstawowym narzędziem wsparcia dla firm inwestujących w regionie są dotacje przyznawane w ramach osi priorytetowej 1 - Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu w okresie od rozpoczęcia realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Do 16.01.2020 r. Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego zawarł w ramach **osi łącznie 264 umów**, w ramach których **udzielił 1 439 732 172,63 zł wsparcia**. (stan na 16.01.2020 r.).

Z pomocy w ramach oferty skierowanej bezpośrednio do firm tj. w ramach Poddziałania 1.2.1, Poddziałania 1.3.1 oraz Poddziałania 1.6.2. łącznie skorzystało **231 przedsiębiorstw** w tym **112** mikro, **72** małych, **42** średnich przedsiębiorstw oraz **5** dużych firm.

Województwo Kujawsko-Pomorskie stosuje również inne formy wsparcia dla przedsiębiorców. W ramach RPO **2014-2020** województwo kujawsko-pomorskie przeznaczyło w sumie 893 milionów zł na uruchomienie zwrotnych instrumentów finansowych. Wśród instytucji, którym Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego powierzył zarządzanie tymi środkami są: Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju; Bank Gospodarstwa Krajowego i Europejski Bank Inwestycyjny.

Bank Gospodarstwa Krajowego otrzymał 205 mln zł dla przedsiębiorców w zakresie udzielania pożyczek z zakresu:

- Wspierania najmniejszych przedsiębiorców;
- Wdrażania prac badawczo-rozwojowych (B+R);
- Rozwoju przedsiębiorczości akademickiej;
- Pomocy we wprowadzeniu nowych modeli biznesowych w działalności przedsiębiorstw.

Instytucja pełni rolę menadżera (tzw. funduszu funduszy) czuwa nad wyborem pośredników finansowych oferujących usługi dla biznesu.

Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju administruje 437 mln zł unijnych środków na pożyczki w zakresie:

- Inwestycji w innowacje i poprawę konkurencyjności MŚP;
- Wspomagania bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstw na zakup surowców, towarów handlowych oraz opłacenia kosztów stałych i bieżących działalności m.in.: ubezpieczeń, kosztów promocji, wynajmu, kosztów wynagrodzeń, obsługi prawnej, księgowej i innych;
- Zakup nieruchomości zabudowanych i niezabudowanych.

Europejski Bank Inwestycyjny otrzymał 250 mln zł, dzięki którym będzie udzielał wsparcia w formie pożyczek na:

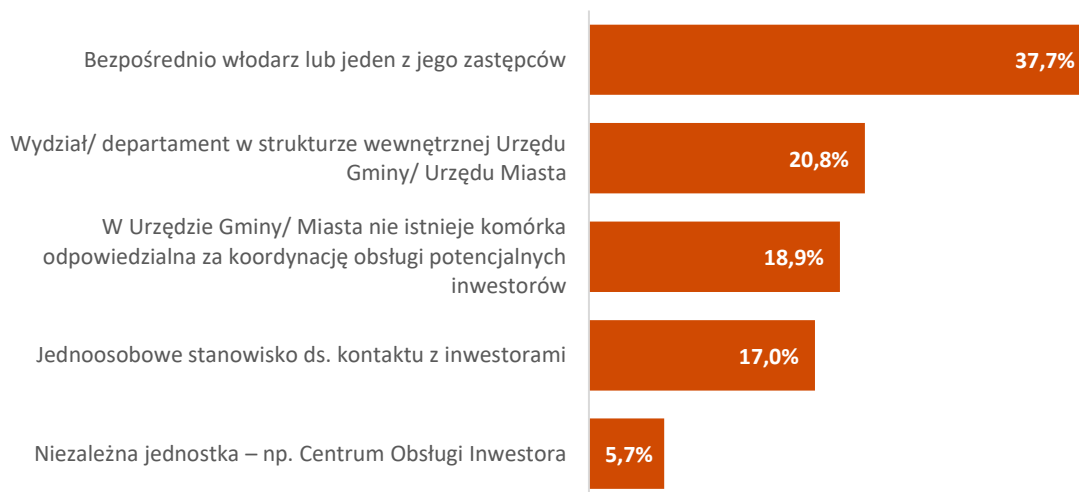
- Odnawialne źródła energii;
- Termomodernizacje,;
- Wsparcie efektywności energetycznej.
- Pomoc jest kierowana przede wszystkim w formie atrakcyjnych pożyczek, poręczeń i wejść kapitałowych.

Wsparcie aktywności inwestycyjnej regionu jest również realizowane przez gminy. Stosunkowo niewiele gmin w Polsce decyduje się na utworzenie jednostki dedykowanej obsłudze inwestorów. W województwie kujawsko-pomorskim taki podmiot funkcjonuje jedynie w największych miastach: Bydgoszczy (Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego Sp z o.o.), Toruniu (Centrum Wspierania Biznesu w Toruniu) oraz Włocławku i Inowrocławiu (Centrum Obsługi Inwestora funkcjonujące w ramach Urzędu Miasta). Coraz więcej gmin w ramach posiadanych kompetencji stara się tworzyć punkty bezpośredniego kontaktu dla inwestorów (tzw. *one stop shop*), przyjmujące formę ustrukturalizowaną (np. wydział/ departament w strukturze urzędu) lub nieustrukturalizowaną (samodzielne stanowisko, dedykowana do kontaktu z przedsiębiorcami osoba w urzędzie). Do podstawowych zadań takich podmiotów należą:

- Dostarczanie informacji pozwalających wybrać inwestorowi optymalną lokalizację dla prowadzenia działalności, a także informacji odnośnie istniejących zachęt i systemów wsparcia przedsiębiorczości;
- Pomoc w formalnościach związanych z uruchomieniem inwestycji, w tym w pozyskaniu niezbędnych zgód oraz pozwoleń;
- Wsparcie w budowaniu relacji biznesowych z podmiotami aktywnie działającymi w gminie.

Z badania metodą CAWI przeprowadzonego na 55 gminach województwa kujawsko-pomorskiego wynika, że większość badanych gmin posiada nieustrukturalizowaną formę prowadzenia działań proinwestycyjnych. Przejawia się to, między innymi, w przygotowaniu gminy do obsługi potencjalnych inwestorów (Wykres 25.).

Wykres 25. Komórka koordynująca obsługę potencjalnych inwestorów w gminie



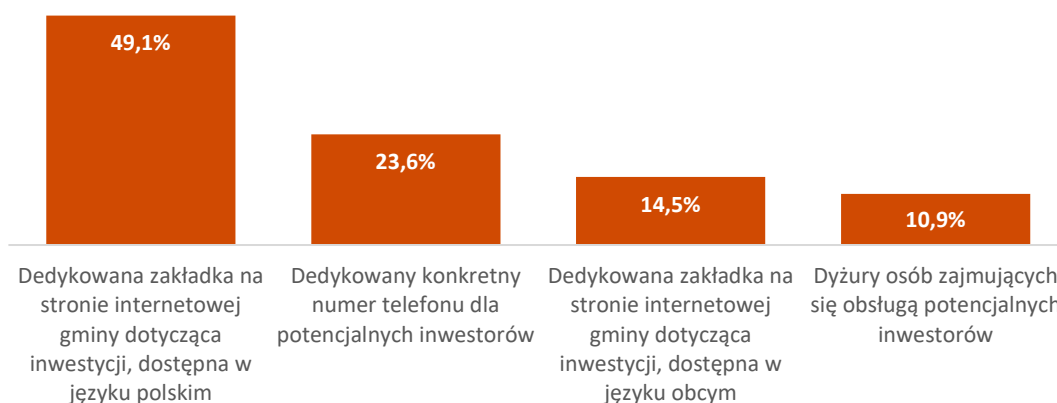
Źródło: Opracowanie własne na podstawie CAWI

W ponad jednej trzeciej badanych gmin za kontakt z inwestorami odpowiada bezpośrednio władarz bądź jeden z jego zastępców. 20% ankietowanych gmin wskazało, że w strukturze urzędu znajduje się wydział bądź departament właściwy w sprawie kontaktu z inwestorami, natomiast 17% gmin utworzyło samodzielne, jednoosobowe stanowisko właściwe w sprawie. Blisko 20% gmin nie posiada

žadnej komórki, która byłaby właściwa w sprawie kontaktu z inwestorami. Są to w szczególności gminy wiejskie o charakterze rolniczym, które nie posiadają terenów inwestycyjnych, a także gminy położone w znacznym stopniu na terenie obszaru chronionego, na którym działalność przemysłowa jest znacząco ograniczona.

Gminy województwa kujawsko-pomorskiego dla usprawnienia relacji z potencjalnymi inwestorami wykorzystują szereg kanałów komunikacyjnych, w tym przede wszystkim kanały internetowe. Na poniższym wykresie (Wykres 26.) wskazano skalę wykorzystania ułatwień dla potencjalnego inwestora, które stosuje się w badanych gminach.

Wykres 26. Ułatwienia dla potencjalnego inwestora znajdujące się w gminie

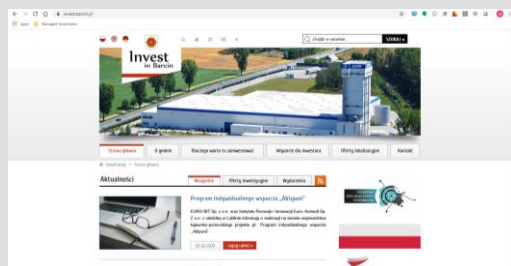


Źródło: Opracowanie własne na podstawie CAWI

Niemal połowa ankietowanych gmin posiada dedykowaną inwestorom zakładkę w języku polskim na stronie internetowej gminy, w której znajdują się informacje istotne z punktu widzenia potencjalnych inwestorów. Takie treści w języku obcym umieszcza natomiast zaledwie 14,5% ankietowanych gmin. Dedykowany numer telefonu dla potencjalnych inwestorów został utworzony w nieco ponad 23% gmin, natomiast zaledwie 10% gmin organizuje dyżury osób zajmujących się obsługą potencjalnych inwestorów.

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego przeprowadził dwa przedsięwzięcia, mające na celu promocję regionu w kontekście gospodarczym: projekt „Expressway – promocja terenów inwestycyjnych” oraz projekt „Invest in BiT City”. Do pierwszego projektu przystąpiło osiem gmin z województwa, a do drugiego samorządy miast na prawach powiatu i samorząd Inowrocławia. W ramach projektów realizowane były m.in. zadania związane z promocją regionu, jak np. finansowanie stron internetowych i tłumaczenia. Obecnie realizowana kolejna odsłona projektu Invest in BiT City pod nazwą „Invest in Bit CITY 2. Promocja potencjału gospodarczego oraz promocja atrakcyjności inwestycyjnej miast prezydenckich województwa kujawsko-pomorskiego”, której liderem jest Urząd Marszałkowski.

Przykłady stron internetowych przygotowanych dla potencjalnych inwestorów, charakteryzujących się bogatą ofertą informacyjną



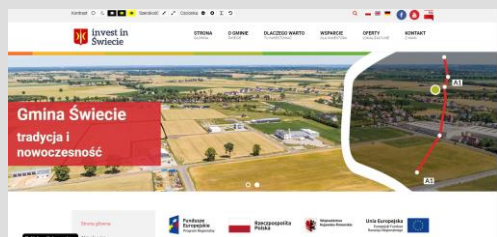
Portal internetowy gminy Barcin został opracowany w oparciu o mechanizmy ułatwiające osobom niepełnosprawnym dostęp do publikowanych treści. Serwis jest również przystosowany do obsługi przez programy czytające dla osób niewidomych. Dodatkowo, serwis posiada przekierowanie do dedykowanej strony dla inwestorów „Invest in Barcin”. Na tym portalu można znaleźć katalog terenów inwestycyjnych, informacje na temat gminy oraz ofertę opieki i wsparcia inwestorów dostępną w 3 językach (polskim, angielskim oraz niemieckim).



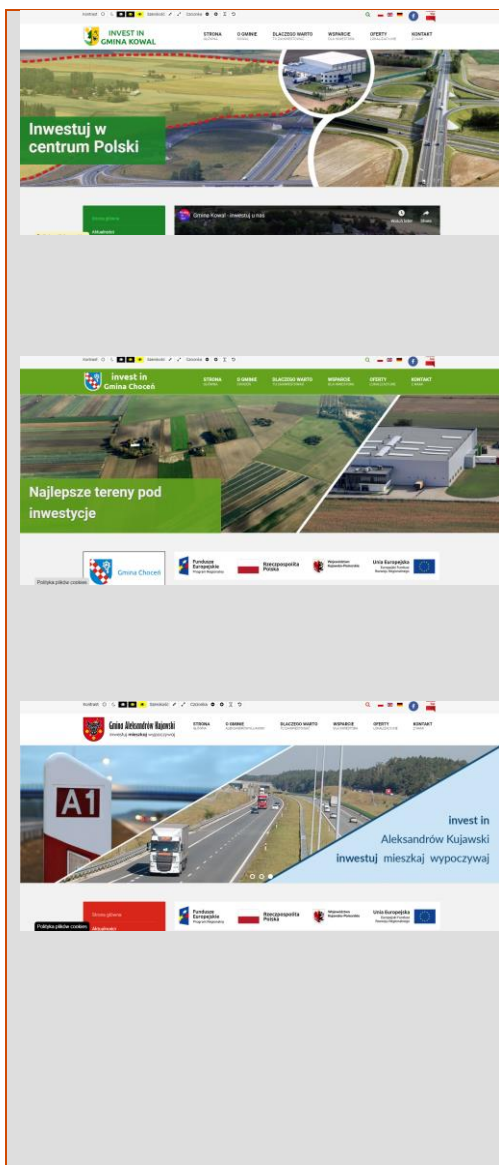
Portal internetowy gminy Płużnica jest dostosowany dla osób słabowidzących, w górnej części portalu znajduje się funkcja zmiany na wersję kontrastową oraz możliwość powiększenia czcionki. Portal posiada wersję w języku polskim oraz angielskim. Dodatkowo w widocznym miejscu znajduje się przycisk „dla Inwestora”, gdzie można znaleźć informacje o połączeniach transportowych, infrastrukturze, położeniu gminy oraz zdjęcia terenów inwestycyjnych.



Gmina Solec Kujawski posiada stronę internetową dostosowaną do potrzeb osób niepełnosprawnych. W prawym górnym rogu można znaleźć przycisk zmiany strony na wersję kontrastową oraz powiększenia czcionki. Dodatkowo portal jest przetłumaczony na trzy języki: polski, angielski oraz niemiecki. W każdej z tych wersji na stronie znajduje się oferta inwestycyjna gminy. Można znaleźć informacje takie jak infrastruktura gminy, strategie rozwoju, informacje na temat parku przemysłowego oraz zachęty inwestycyjne.



Strona inwestycyjna gminy Świecie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych. Na górnym panelu znajdują się ikony pozwalające na zmianę kontrastu, wielkości czcionki i szerokości strony. Portal przetłumaczony jest na trzy języki: polski, angielski i niemiecki. Można znaleźć na niej informacje o zachętach inwestycyjnych, terenach inwestycyjnych oraz gminie.



Gmina Kowal posiada portal uwzględniający potrzeby osób niepełnosprawnych. Panel pozwalający dostosowanie kontrastu, wielkości czcionki i szerokości treści znajduje się na samej górze strony. Portal przetłumaczony jest na trzy języki: polski, angielski i niemiecki. Znajdują się na niej informacje o gminie, jej atutach, wsparciu, które inwestor może uzyskać i terenach inwestycyjnych.

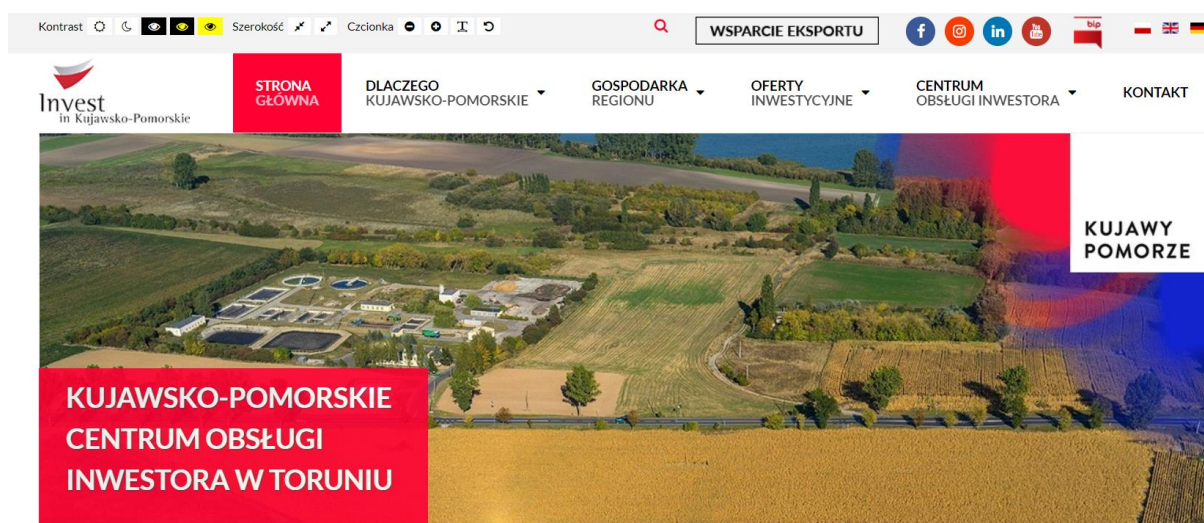
Podobna sytuacja jest na stronie inwestycyjnej gminy Chocień. Dzięki możliwości dostosowania kontrastu, wielkości czcionki i szerokości treści, odpowiada na potrzeby osób o specjalnych potrzebach. Przetłumaczona jest na trzy języki: polski, angielski i niemiecki. Potencjalny inwestor może uzyskać informacje o gminie, zachętach inwestycyjnych oraz dostępnych terenach.

Gmina Aleksandrów Kujawski dysponuje portalem o podobnym układzie jak pozostałe. Portal posiada wiele możliwości dostosowania kontrastu, wielkości czcionki i szerokości treści, które sprawiają, że strona ułatwia użytkowanie osobom ze specjalnymi potrzebami. Przetłumaczona jest na języki: polski, angielski i niemiecki. Znajduje się na niej dużo informacji dotyczących gminy, jej atutów, ułatwień dla inwestorów na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym oraz odnośnie gruntów dostępnych do zakupu i inwestycji.

Jednym z portali internetowych, na którym zbierane są istotne z punktu widzenia inwestora informacje o regionie jest platforma Invest in Kujawsko-Pomorskie, opracowana i aktualizowana przez Kujawsko Pomorskie Centrum Obsługi Inwestora w Toruniu przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego (witryna investin.kujawsko-pomorskie.pl). Strona jest dostępna w trzech wersjach językowych (po polsku angielsku i niemiecku). Przedsiębiorcy mogą znaleźć na stronie szereg informacji oraz opracowań mogących mieć wpływ na promocję województwa lub klimat inwestycyjny regionu, dotyczących w szczególności:

- Listy dostępnych terenów inwestycyjnych wraz z informacjami podstawowymi, takimi jak dane adresowe, powierzchnia itp., a także dodatkowe informacje, m.in. stan prawny, cena, dostępna infrastruktura techniczna i drogowa, mapy, zdjęcia), a także informacje o dostępnych budynkach, halach produkcyjnych, magazynach i biurach;
- Aktualnych konkursów, grantów rządowych, funduszy powierniczych, krajowych programów operacyjnych;

- Analiz dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, w tym w zakresie demografii, rynku pracy, systemu szkolnictwa itp. przygotowanych zarówno przez ekspertów KP COI, jak i zewnętrzne podmioty;
- Dostępnych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców prowadzących działalność w regionie.



AKTUALNOŚCI

MAPA OFERT INWESTYCYJNYCH

O wysokiej jakości informacji zawartych na stronie świadczy fakt, że witryna zdobyła trzykrotnie pierwsze miejsce w konkursie organizowanym przez PAIiH na najbardziej przyjazną stronę internetową dla inwestorów zagranicznych, w której udział brały wszystkie regionalne jednostki (16) odpowiedzialne za obsługę inwestorów.

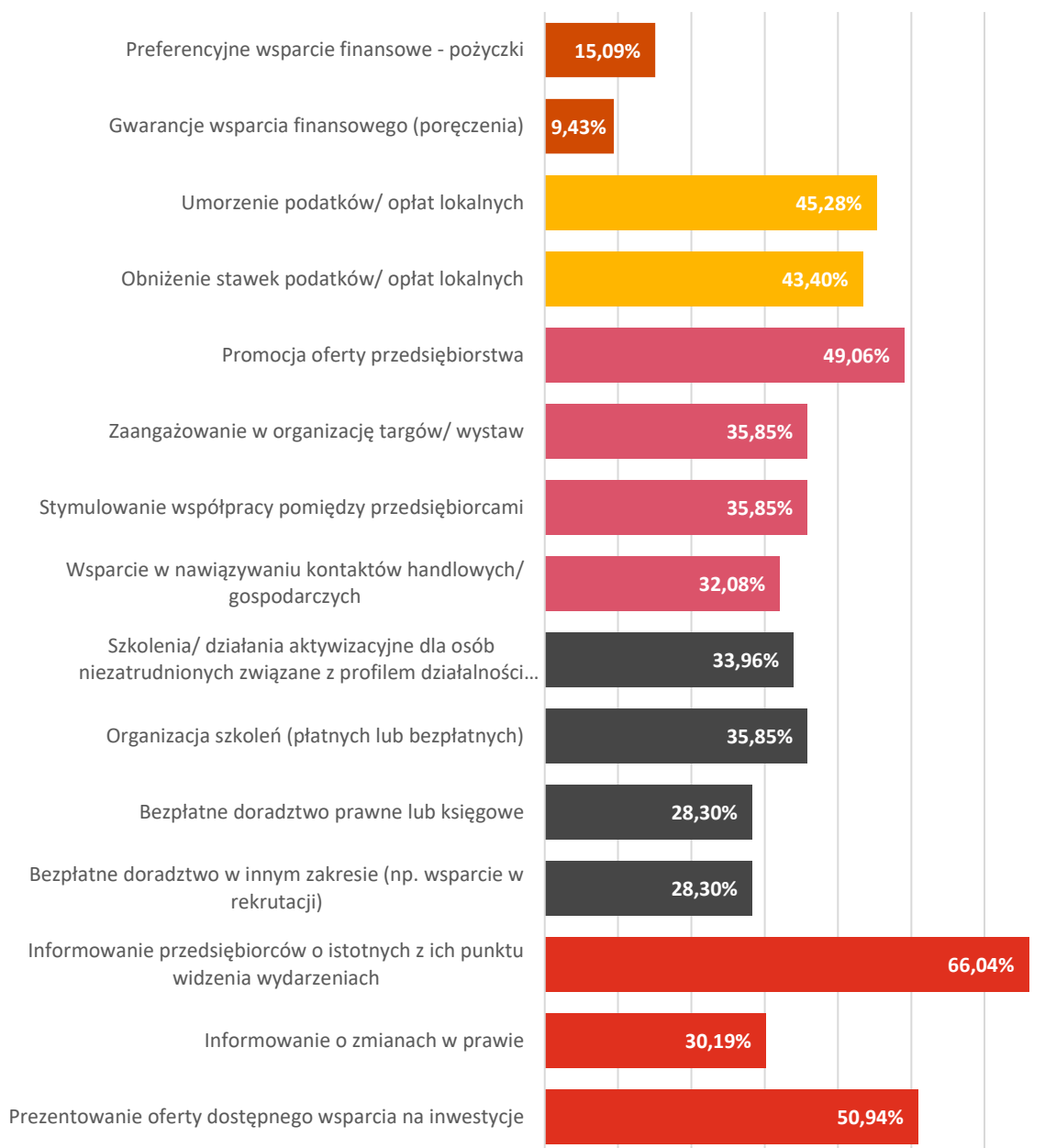
System zachęt dla potencjalnych inwestorów w gminach województwa kujawsko-pomorskiego obejmuje szereg instrumentów o charakterze finansowym, fiskalnym, promocyjno-koordynacyjnym, szkoleniowo-doradczym oraz informacyjnym. Dostępność danych instrumentów przedstawiono na wykresie (Wykres 27.), poszczególne rodzaje instrumentów wsparcia wyróżniono różnymi kolorami.

Badane gminy najczęściej wykorzystują instrumenty o charakterze informacyjnym – 2/3 spośród ankietowanych gmin informuje przedsiębiorców działających na ich terenie o istotnych z ich punktu widzenia wydarzeniach. Ponad połowa przygotowuje i prezentuje oferty dostępnego wsparcia na inwestycje a nieco poniżej 30% gmin informuje przedsiębiorców o istotnych zmianach w prawie mających wpływ na ich działalność. Równie chętnie gminy wykorzystują instrumenty o charakterze promocyjno-koordynacyjnym. Blisko połowa spośród badanych gmin promuje oferty przedsiębiorstw, a nieco ponad jedna trzecia z nich angażuje się w organizację targów/ wystaw, stymuluje współpracę pomiędzy przedsiębiorcami (np. w formie spotkań dla biznesu) oraz prowadzi szkolenia i inne działania aktywizacyjne dla osób niezatrudnionych, związane z profilem działalności przedsiębiorstw z terenu gminy. Najrzadziej wykorzystywanym instrumentem promocyjno-koordynacyjnym (32% gmin) jest wsparcie przedsiębiorców w nawiązywaniu kontaktów handlowych/ gospodarczych.

Nieco mniejszą popularnością cieszą się instrumenty o charakterze fiskalnym oraz szkoleniowo-doradczym. W pierwszej grupie dominuje umorzenie podatków/ opłat lokalnych stosowane przez ponad 45% gmin oraz obniżenie stawek podatków/ opłat lokalnych – możliwe w 43% spośród ankietowanych gmin. W przypadku instrumentów szkoleniowo-doradczych najpowszechniejsze

są płatne lub bezpłatne szkolenia organizowane przez gminę (35% gmin) Mniejszą popularnością cieszy się bezpłatne doradztwo prawne lub księgowe oraz bezpłatne doradztwo w innym zakresie (np. wsparcie w rekrutacji) – są to instrumenty, z których można skorzystać w zaledwie 28% ankietowanych gmin. Zdecydowanie najmniejszą popularnością cieszą się instrumenty o charakterze finansowym. Zaledwie 15% gmin stosuje preferencyjne warunki kredytowe dla przedsiębiorców. Jedynie 9,4% gmin udziela wsparcia poręczeniowego.

Wykres 27. Dostępność instrumentów wsparcia inwestora dostępnych w gminie

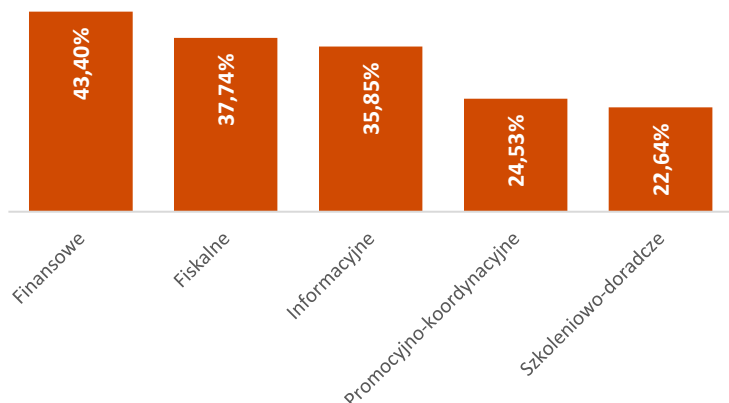


Źródło: Opracowanie własne na podstawie CAWI

Ponadto w ramach badania ankietowego CAWI gminy zostały poproszone o wskazanie najbardziej ich daniem skutecznych instrumentów wsparcia przedsiębiorców (wybrać można było dwie spośród pięciu grup). Paradoksalnie, najwyższy wynik uzyskały instrumenty o charakterze finansowym, które

jednocześnie są najmniej dostępnym rodzajem wsparcia. Liczba wskazań dla poszczególnych grup instrumentów została przedstawiona na wykresie poniżej (Wykres 28.).

Wykres 28. Najbardziej atrakcyjne formy wsparcia inwestora zdaniem gmin



Instrumenty finansowe są postrzegane jako najbardziej atrakcyjne, jednak są one najmniej dostępne na poziomie gminnym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Tabela 14. Przykłady regionalnych dobrych praktyk związanych z wieloaspektowym wsparciem przedsiębiorców w województwie kujawsko-pomorskim

Przykład wieloaspektowego wsparcia dla przedsiębiorców oraz potencjalnych inwestorów – Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o.



Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o. (BARR) jest instytucją otoczenia biznesu, która została założona w 2013 r. jako spółka komunalna działająca na zasadach non-profit. Jej udziałowcem jest w całości miasto Bydgoszcz. Zadania Agencji skupione są wokół kompleksowego wsparcia procesów inwestycyjnych w mieście na każdym etapie ich realizacji. Działania podejmowane przez spółkę służą przyciąganiu nowych inwestycji, które dostarczają lokalnej gospodarce nowe miejsca pracy oraz wpływają pozytywnie na promocję gospodarczą miasta.

BARR prowadzi szereg działań dotyczących wsparcia przedsiębiorczości przy wykorzystaniu wielu instrumentów, w tym o charakterze:

- **Finansowym** – pożyczki dla przedsiębiorców do 100 tys. zł, granty na eksport do 200 tys. euro;
- **Promocyjno-koordynacyjnym** – wsparcie w międzynarodowych targach i wystawach oraz misjach gospodarczych (dotacje do 100 tys. zł), organizacja giełd kooperacyjnych;
- **Szkoleniowo-doradczym** – szkolenia w ramach cyklu „Szkoła biznesu”, uczestnictwo w targach pracy, kampania „Akcja Akceleracja!” – inicjatywa szkoleniowo-doradcza dla zainteresowanych

rozpoczęciem działalności gospodarczej, doradztwo w zakresie rozpoczęcia działalności eksportowej

- **Informacyjny** – prowadzenie bazy firm z regionu oraz bazy terenów inwestycyjnych.

Działania BARR stanowią przykład dobrej praktyki w zakresie kompleksowej obsługi inwestycji, przy wykorzystaniu różnych instrumentów wsparcia.

Przykład wieloaspektowego wsparcia dla przedsiębiorców oraz potencjalnych inwestorów – Centrum Wspierania Biznesu w Toruniu



Centrum Wspierania Biznesu w Toruniu (CWB) jest jednostką organizacyjną Gminy Miasta Toruń odpowiedzialną za wspieranie aktywności gospodarczej w mieście oraz kompleksową pomoc dla przedsiębiorców.

Do głównych zadań podmiotu należą m.in.: promocja gospodarcza miasta, poszukiwanie inwestorów, obsługa i wsparcie przedsiębiorców, wsparcie merytoryczne przy zakładaniu firmy oraz wsparcie w zakresie wyboru optymalnych terenów inwestycyjnych. Ponadto CWB realizuje projekty edukacyjne, organizuje konferencje, szkolenia i warsztaty, a także zajmuje się popularyzacją szkolnictwa branżowego.

CWB oferuje wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Wykorzystywane przez jednostkę instrumenty to bezzwrotne dotacje na założenie działalności, środki z Funduszy Europejskich oraz poręczenia kredytowe i instrumenty zwrotne w postaci pożyczek. Ponadto CWB oferuje doradztwo związane z zakładaniem działalności gospodarczej oraz umieszcza na swojej stronie internetowej informacje dotyczące procedury zakładania własnej działalności (strona jest dostępna w języku polskim i angielskim). Ponadto CWB stosuje zwolnienia z podatku od nieruchomości w ramach regionalnej pomocy inwestycyjnej w dwóch zasadniczych formach: *de minimis* oraz pomocy regionalnej.

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższych danych, a także z danych jakościowych uzyskanych podczas zogniskowanych wywiadów grupowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych, należy wysnuć szereg wniosków dotyczących dostępności oferty wsparcia dla przedsiębiorców oraz zachęt inwestycyjnych w województwie kujawsko-pomorskim.

1. **Na poziomie organizacyjno-instytucjonalnym** – podobnie jak w przypadku innych województw, kompleksowe instrumenty wsparcia dla przedsiębiorców są dostępne w szczególności w dużych miastach (pow. 70 tys. mieszkańców), które mają zdolność organizacyjną i budżetową do powołania odrębnych jednostek (jako spółki in-house lub jednostki podległe) zajmujące się wspieraniem inwestycji na obszarze gminy. Wyodrębnienie osobnego podmiotu zajmującego się kontaktami z inwestorem, oprócz samodzielności w działaniu, przynosi szereg wymiernych korzyści, do których zaliczyć należy profesjonalizację świadczonych usług, opracowanie w oparciu o gromadzone doświadczenie procedur postępowania z inwestorem, dostosowanie instrumentów wsparcia do istniejących potrzeb. W mniejszych gminach, w których dyscyplina budżetowa nie pozwala na szeroko zakrojone działania na rzecz zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej, komórkami odpowiedzialnymi za kontakt z przedsiębiorcami są zazwyczaj właściwe merytorycznie komórki struktury wewnętrznej – konkretne departamenty/ wydziały/ biura. Równie popularnym

rozwiązaniem są samodzielne, jednoosobowe stanowiska obsługi inwestorów. W przypadku takiej formy organizacyjnej szczególnie istotne są kwestie związane z doбором odpowiednich kadr – osoby odpowiedzialne za kontakt z inwestorami (w szczególności jeżeli stanowią jedyną możliwą drogę kontaktu) powinny zostać odpowiednio przygotowane merytorycznie, przeszkolone, być w stanie porozumieć się w języku obcym, a także posiadać odpowiednie umocowanie w strukturze urzędu tak, by sprawnie pozyskiwać niezbędne informacje z pozostałych referatów/wydziałów. Negatywnie należy ocenić fakt, że w blisko 19% gmin województwa kujawsko-pomorskiego (na podstawie badania CAWI) nie istnieje żadna komórka odpowiedzialna za kontakt z inwestorami. Nie tłumaczy tego nawet szczególna sytuacja gminy wynikająca np. z rolniczego charakteru lub położenia w strefie obszaru krajobrazu chronionego.

2. **Na poziomie zachęt dla inwestorów o charakterze finansowym i fiskalnym** – zarówno gminy (w badaniu CAWI), jak i przedsiębiorcy z sektora MŚP (podczas wywiadów indywidualnych) wskazują, że najbardziej atrakcyjną formą wsparcia pozostają instrumenty o charakterze finansowym oraz fiskalnym. Biorąc pod uwagę, że ze względów strategicznych, budżetowych czy organizacyjnych, niewiele gmin jest w stanie zapewnić ten rodzaj wsparcia, powinien on stanowić przedmiot działalności samorządu na wyższym szczeblu – na poziomie województwa – jako podmiotu koordynacyjnego. Działania gmin w tym zakresie mogą mieć jedynie charakter komplementarny w stosunku do działań na poziomie wojewódzkim.

Zwolnienie z podatku od nieruchomości w ramach regionalnej pomocy inwestycyjnej – fiskalny instrument wsparcia dla przedsiębiorców w Bydgoszczy

Przedsiębiorcy z Bydgoszczy mogą być zwolnieni z podatku od nieruchomości dla nowo wybudowanych budynków oraz budowli stanowiących inwestycję początkową, jeżeli w jej wyniku zostaną utworzone nowe miejsca pracy. Utworzenie nowych miejsc pracy musi nastąpić najpóźniej w okresie jednego roku od zakończenia realizacji inwestycji.

Zwolnienie dotyczy nieruchomości, na których utworzono nowe miejsca pracy związane z inwestycją początkową, jeżeli:

- Utworzono co najmniej 5 nowych miejsc pracy związanych z inwestycją początkową – w przypadku inwestycji początkowych dokonywanych na nieruchomościach będących w posiadaniu mikro i małych przedsiębiorców;
- Utworzono co najmniej 15 nowych miejsc pracy związanych z inwestycją początkową – w przypadku inwestycji początkowych dokonywanych na nieruchomościach będących w posiadaniu średnich przedsiębiorców;
- Utworzono co najmniej 50 nowych miejsc pracy związanych z inwestycją początkową – w przypadku inwestycji początkowych dokonywanych na nieruchomościach będących w posiadaniu innych niż wyżej wymienieni.

3. **Na poziomie zachęt dla inwestorów i charakterze informacyjnym, promocyjnym oraz szkoleniowo-doradczym** – aktywność gmin z województwa kujawsko-pomorskiego należy ocenić jako niewystarczającą. Dowodem na takie stanowisko może być fakt, że w badaniu CAWI jako najczęściej stosowany instrument wsparcia wskazano informowanie przedsiębiorców o istotnych z ich punktu widzenia wydarzeniach (takie czynności prowadzą zaledwie dwie na trzy gminy),

co powinno być standardem we wszystkich gminach w województwie, bez względu na ich charakter (instrument bezkosztowy, pozwalający na sieciowanie współpracy w ramach podmiotów gospodarczych, nawiązywanie relacji pomiędzy stroną publiczną i prywatną). Niemniej instrumenty wsparcia o charakterze informacyjnym, promocyjnym oraz szkoleniowo-doradczym powinny być „szyte na miarę” przedsiębiorców, to znaczy uwzględniać lokalną specyfikę podmiotów gospodarczych (forma, wielkość, branża, potrzeby, wyzwania). Ze względu na duże zróżnicowanie poszczególnych gmin w regionie, działalność taka powinna być prowadzona na poziomie gminy jako najniższej jednostki samorządu terytorialnego, która w sposób najwłaściwszy będzie w stanie odpowiedzieć na realne zapotrzebowanie przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów. Działania samorządu wojewódzkiego w tym zakresie powinny mieć raczej charakter pomocniczy – pozwalać na wymianę dobrych praktyk, stwarzać gminom nowe możliwości w zakresie wsparcia lokalnych przedsiębiorców itp. Przykładem dobrej praktyki działań lokalnych o charakterze promocyjnym jest inicjatywa „Made in Toruń” przygotowana przez Centrum Wspierania Biznesu w Toruniu.

Certyfikat Made in Toruń jako instrument promocji lokalnych przedsiębiorców



Certyfikat „Made in Toruń” jest nadawany firmom prowadzącym działalność w mieście, które mają w swojej ofercie produkty lub usługi odznaczające się najwyższą jakością.

By uzyskać certyfikat nadawany przez Centrum Wspierania Biznesu w Toruniu należy spełnić co najmniej dwa z trzech warunków:

- Produkt musi być wytwarzany / usługa musi być świadczona na terenie Torunia;
- Pomysł/idea produktu lub usługi powstała w Toruniu;
- Produkt lub usługa jest sprzedawana przynajmniej na terenie miasta.

Ideą programu jest promowanie lokalnych przedsiębiorstw. Na liście firm, które uzyskały certyfikat „Made in Toruń” są zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i małe rodzinne firmy.

3.3 Tereny inwestycyjne

Do realizacji inwestycji niezbędnym elementem jest teren, na którym inwestycja zostanie przeprowadzona. Dostępność terenów inwestycyjnych stanowi istotny czynnik wpływający na atrakcyjność inwestycyjną regionu – ich lokalizacja, ukształtowanie, przygotowanie do podjęcia inwestycji, warunki przyrodniczo-środowiskowe i infrastruktura przesądzą o skuteczności w pozyskiwaniu inwestorów. W bazie Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora dostępnych jest 316 terenów inwestycyjnych. Maksymalna powierzchnia dostępna w ramach jednego terenu w województwie wynosi 484,95 ha, natomiast najmniejsze dostępne powierzchnie są mniejsze niż jeden ar. Średnia powierzchnia dostępnych terenów to nieco ponad 11 hektarów (mediana 3,31 ha). Dostępne tereny inwestycyjne są w wysokim stopniu uzbrojone w energię elektryczną – 84% posiada dostęp do energii elektrycznej lub istnieje możliwość zainstalowania takiego przyłącza. W przypadku uzbrojenia w kanalizację sanitarną odsetek ten wynosi 71%. Jedynie około połowa terenów (52%) uzbrojona jest w sieć gazową lub posiada możliwość instalacji przyłącza gazowego. Podstawowe informacje charakteryzujące tereny inwestycyjne w regionie przedstawiono w tabeli (Tabela 15.).

Tabela 15. Podstawowe informacje dotyczące terenów inwestycyjnych w województwie kujawsko-pomorskim

484,95 ha	Maksymalna powierzchnia
0,003 ha	Minimalna powierzchnia
11,43 ha	Średnia powierzchnia
3,31 ha	Mediana
84%	% terenów uzbrojonych w energię elektryczną*
52%	% terenów uzbrojonych w sieć gazową*
71%	% terenów uzbrojonych w kanalizację sanitarną*

* lub posiadających możliwość realizacji przyłącza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora

Poniżej przedstawiono charakterystykę największych terenów inwestycyjnych województwa.

Dźwierzno, 484,95 ha – zwarty teren inwestycyjny w gminie wiejskiej Chełmża, powiat toruński. Jest to największy dostępny teren w województwie – dodatkowo, istnieje możliwość jego powiększenia o ponad 100 ha. Obszar obecnie użytkowany jest przemysłowo. W odległości 5 km ulokowana jest oczyszczalnia ścieków w Zelgnie. Teren przylega do drogi wojewódzkiej nr 551, przy autostradzie A1 oraz znajduje się w sąsiedztwie węzłów autostradowych Turzno i Lisewo (20 km). 10 kilometrów od terenu znajduje się Chełmno, w promieniu 50 km znajdują się duże aglomeracje miejskie – Toruń i Bydgoszcz, a w odległości 125 km Gdańsk. Na terenie nie występują istotne bariery środowiskowe, techniczne czy społeczne, teren jest częściowo uzbrojony, posiada dostęp do elektryczności, ale nie ma dostępu do gazu i kanalizacji sanitarnych. Struktura własności polega na całkowitej własności Skarbu Państwa.

Teren o tak dużej i zwartej powierzchni jest unikalny w skali kraju, z tego powodu objęty został patronatem Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Na jego obszarze zaplanowane jest stworzenie Centralnego Parku Inwestycyjnego Dźwierzno. Teren charakteryzuje wysoka atrakcyjność inwestycyjna – jest dobrze skomunikowany, co daje dostęp do rynków zbytu, zaplecza siły roboczej oraz materiałów produkcyjnych. Ze względu na przemysłowe przeznaczenie terenu

istotnym czynnikiem jego atrakcyjności jest także możliwość dojazdu do terenu przez duże pojazdy dostawcze o dużym ciężarze. Obecnie drogami bezpośrednio prowadzącymi do terenu są drogi wojewódzkie, nieprzystosowane od strony technicznej do regularnych przejazdów pojazdów o zwiększonej nośności. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury drogowej bezpośredniego sąsiedztwa oraz pełne uzbrojenie terenu pozwoli na zrealizowanie potencjału terenu. Gmina Chełmża przystąpiła Uchwałą Rady gminy nr VII/59/19 z dnia 26 lutego 2019 r. do sporządzenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dla terenów położonych w Dźwierznie, uzyskanie planu określi też formalne uwarunkowania terenu.

Wałycz, 185,16 ha – duży, płaski teren inwestycyjny, z możliwością powiększenia, położony w gminie Ryńsk w powiecie wąbrzeskim, obecnie użytkowany przemysłowo, z PZP pod działalność gospodarczą. W rzeczywistości na teren składają się dwa tereny (105,72 ha, 79,44 ha) administrowane przez KOWR, przedzielone drogą powiatową. Większy teren ma bezpośredni dostęp do aktywnej boczniczy 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. Obecnie na terenach znajdują się budynki gospodarcze wykorzystywane do produkcji rolnej. W odległości 20 km przebiega autostrada A1, co sprawia, że tereny są stosunkowo dobrze skomunikowane. Najbliższe miasto wojewódzkie znajduje się 50 km od terenów, na terenach brak istniejących ograniczeń ekologicznych.

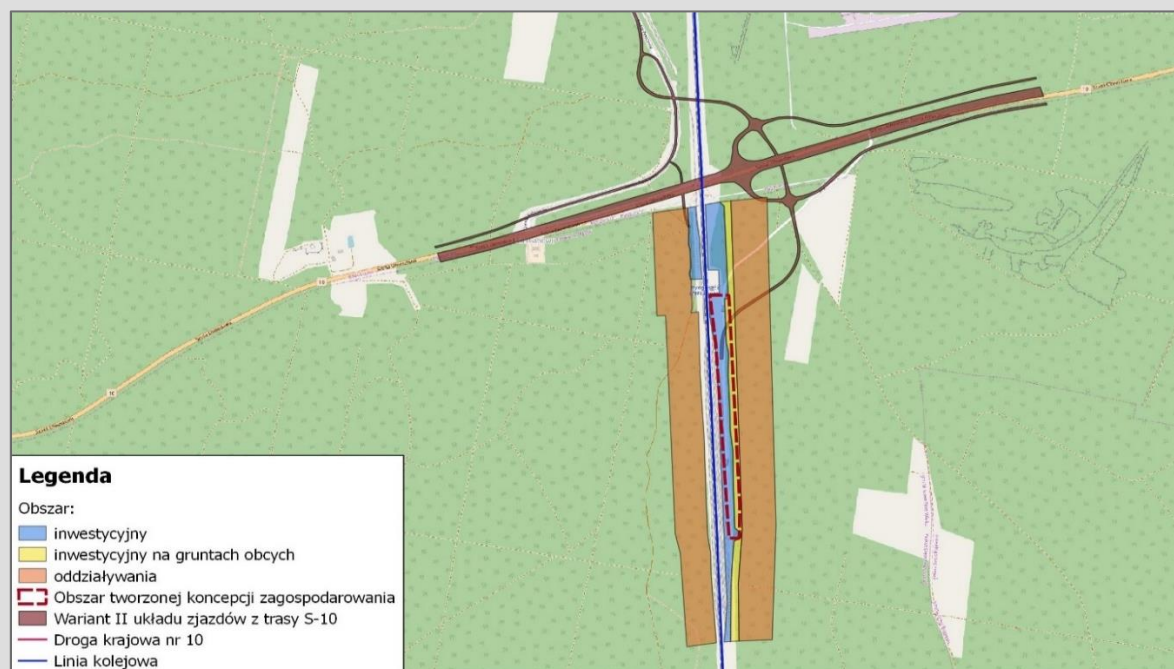
Łabędź, 149 ha – teren inwestycyjny również zlokalizowany w gminie Ryńsk, obecnie nieużytek. W pełni uzbrojony teren znajduje się w odległości 15 km od autostrady i 80 km od miasta wojewódzkiego. Przeszkodą na powierzchni obszaru są przebiegające linie energetyczne oraz brak MPZP. Teren jest także pozbawiony ograniczeń ekologicznych. Nie istnieje możliwość powiększenia terenu.

Goryszewo-Mogilno, 136,5 ha – nieużytkowany teren inwestycyjny w gminie Mogilno w powiecie mogileńskim. Położony przy drodze krajowej nr 15, łączącej Poznań z Toruniem, co zwiększa jego atrakcyjność inwestycyjną. Teren uzbrojony w energię elektryczną i kanalizację sanitarną, bez dostępu do gazu. Ograniczeniem terenu jest konieczność ograniczenia uciążliwości ewentualnej inwestycji jedynie do granic działki. Teren własnościowo należy w całości do powiatu mogileńskiego.

Kowalewo, 108,15 ha – teren inwestycyjny w gminie Szubin w powiecie nakielskim, obecnie nieużytek. Teren inwestycyjny przylega do drogi ekspresowej S5, nie jest uzbrojony oraz posiada liczne przeszkody na swojej powierzchni – linie energetyczne oraz tereny leśne. Ponadto na terenie występują ograniczenia ekologiczne, wynikające z bezpośredniego sąsiedztwa z obszarem Natura 2000. Istnieje możliwość powiększenia terenu do inwestycji, a także jego uzbrojenia – przyłącza do sieci elektrycznej, gazowej, kanalizacyjnej i telefonicznej znajdują się w promieniu 500 metrów od terenu. Na obszarze terenu inwestycyjnego planowane jest utworzenie podstrefy Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Terenem inwestycyjnym, który nie został wyszczególniony w analizowanych danych ze względu na plany co do jego zagospodarowania, jest teren **w Emilianowie**, gdzie planowana jest budowa **kolejowo-drogowego terminala intermodalnego** będącego częścią **węzła logistycznego Bydgoszcz**.

Rysunek 7. Rysunek poglądowy terminala w Emilianowie



Źródło: Materiały Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego

Terminal kolejowo-drogowy w Emilianowie to jeden z dwóch elementów węzła logistycznego Bydgoszcz, obok multimodalnej platformy Bydgoszcz-Solec Kujawski. Zadaniem węzła jest integracja transportu wodnego z kolejowo-drogowym. Budowa zintegrowanego węzła podyktowana jest wzrastającą ilością ładunków obsługiwanych przez porty w Gdańsku i Gdyni, skąd transport w głąb kraju wymagał będzie większej przepustowości. Inwestycja w połączony transport wodny i lądowy będzie zatem warunkiem rozwoju obu portów, a zarazem szansą dla województwa do integracji sieci połączeń i rozbudowy infrastruktury lokalnej w oparciu o węzeł. Terminal ma powstać na bazie istniejącej infrastruktury transportowej stacji towarowej Bydgoszcz Emilianowo, która zlokalizowana jest na linii kolejowej nr 201.

Poniżej przedstawiono rozkład i charakterystykę terenów inwestycyjnych w podziale na powiaty województwa kujawsko-pomorskiego. W tabeli (Tabela 16.) przedstawiono liczbę oraz sumaryczną powierzchnię terenów inwestycyjnych znajdujących się w danym powiecie województwa.

Tabela 16. Liczba i łączna powierzchnia terenów inwestycyjnych w województwie kujawsko-pomorskim w podziale na powiaty

Powiat	Liczba terenów	łączna powierzchnia [ha]
m. Toruń	51	150,91
włocławski	38	432,07
inowrocławski	32	286,88
m. Bydgoszcz	29	321,62
wąbrzeski	27	602,07
toruński	23	738,82
brodnicki	13	63,23
m. Włocławek	13	63,57
m. Grudziądz	11	77,93
aleksandrowski	10	85,78
golubsko-dobrzyński	10	17,26
bydgoski	9	59,75
rypiński	8	13,91
żniński	7	87,15
mogileński	6	195,44
świecki	6	55,05
lipnowski	5	34,32
nakielski	5	154,12
sępoleński	5	62,83
grudziądzki	3	13,94
tucholski	3	56,82
chełmiński	1	2,55
radziejowski	1	4,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora

Do szczegółowej analizy (Tabela 17.) wybrano sześć powiatów o największej liczbie terenów, a zarazem o największej sumarycznej powierzchni – m. Toruń, włocławski, inowrocławski, m. Bydgoszcz, wąbrzeski i toruński. W analizie za teren uzbrojony uznano zarówno teren, który posiada przyłącze, jak i teren na którym istnieje możliwość jego realizacji.

Tabela 17. Szczegółowa analiza terenów inwestycyjnych w wybranych powiatach

Powiat m. Toruń	
Powierzchnia [ha]	
minimalna	0,2
maksymalna	22,38
średnia	2,96
mediana	2,20

Tereny inwestycyjne dostępne w powiecie są o stosunkowo małej powierzchni – ich średnia powierzchnia jest zdecydowanie mniejsza niż średnia wojewódzka. Prawie wszystkie tereny posiadają przyłącze do energii elektrycznej, zdecydowana większość posiada przyłącze

Uzbrojenie		do kanalizacji sanitarnej, jednak niewiele z nich posiada takowe do sieci gazowej. Tylko jeden teren położony jest w parku przemysłowym. ¼ terenów inwestycyjnych obecnie użytkowana jest rolniczo, ponad 60% obecnego sposobu użytkowania nie jest sklasyfikowana. W Toruniu dostępne są działki w Centrum Logistycznym, dedykowane zarówno dużym firmom, jak i MŚP. Tereny są wyposażone w infrastrukturę i zostały podzielone na mniejsze działki – czynniki te, wraz z odległym o 2 km zjazdem Lubicz z autostrady A1, sprawiają, że jest to atrakcyjne miejsce do inwestycji. Wysoki poziom uzbrojenia dostępnych terenów w energię elektryczną i kanalizację sprawia, że tereny w powiecie są gotowe na przyjęcie inwestora. Istotnym czynnikiem inwestycyjnym jest także bliskość miasta wojewódzkiego, w tym jego zasobów. Przeszkodą dla dużych inwestorów może być mała dostępna powierzchnia.
energia elektryczna	96%	
sieć gazowa	18%	
kanalizacja sanitarna	73%	
Lokalizacja		
w parku przemysłowym	2%	
Obecne użytkowanie		
rolne	24%	
przemysłowe	0%	
nieużytek	12%	
inne	65%	

Powiat włocławski

Powierzchnia [ha]		Średnia wielkość terenów inwestycyjnych w powiecie włocławskim odpowiada średniej w województwie. W regionie dostępne są także dwa duże tereny inwestycyjne o powierzchni ponad 70 ha. Niemal każdy dostępny teren jest podłączony do sieci elektrycznej, a zdecydowana większość również do sieci gazowej i kanalizacji sanitarnej. Jeden z terenów jest ulokowany w parku przemysłowym. Większość dostępnych terenów to nieużytki, około 40% jest obecnie użytkowanych rolnie. W regionie dostępne są duże tereny, które są w wysokim stopniu uzbrojone, co stanowi istotną przewagę powiatu. Przeszkodą do podjęcia działalności stanowić może obecne użytkowanie gruntu – niemal połowa jest obecnie wykorzystywana rolnie.
minimalna	0,2	
maksymalna	72	
średnia	11,37	
mediana	6,97	
Uzbrojenie		
energia elektryczna	97%	
sieć gazowa	68%	
kanalizacja sanitarna	71%	
Lokalizacja		
w parku przemysłowym	3%	
Obecne użytkowanie		
rolne	39%	
przemysłowe	8%	
nieużytek	53%	
inne	0%	

Powiat inowrocławski

Powierzchnia [ha]		Powierzchnia terenów inwestycyjnych w powiecie inowrocławskim jest w jest w uśrednionym ujęciu mniejsza
minimalna	0,1	

maksymalna	40	<p>niż w województwie ogółem. Poziom uzbrojenia terenów również jest mniejszy niż obserwowany w skali kujawsko-pomorskiego. Żaden z terenów nie jest położony w parku przemysłowym. Dwie trzecie dostępnych terenów to nieużytki, pozostałe w większości są wykorzystywane w działalności rolniczej.</p> <p>Odsetek terenów uzbrojonych w energię elektryczną poniżej 60% wskazuje, że niemal połowa dostępnych terenów nie jest przygotowana do przyjęcia inwestora. Powiat nie dysponuje terenami wyróżniającymi się powierzchnią lub preferencyjną lokalizacją w parku przemysłowym lub SSE, przez co dostępne tereny są mniej atrakcyjne dla inwestorów niż w konkurencyjnych regionach.</p>
średnia	8,96	
mediana	4,65	
Uzbrojenie		
energia elektryczna	59%	
sieć gazowa	34%	
kanalizacja sanitarna	56%	
Lokalizacja		
w parku przemysłowym	0%	
Obecne użytkowanie		
rolne	31%	
przemysłowe	3%	
nieużytek	66%	
inne	0%	

Powiat m. Bydgoszcz

Powierzchnia [ha]		<p>Bydgoszcz w swoich granicach posiada cztery tereny o powierzchni ponad 20 ha, w tym jeden o powierzchni 82 ha. Na wszystkich dostępnych terenach zagwarantowany jest dostęp do przyłącza energii elektrycznej oraz kanalizacji sanitarnej, tylko nieliczne nie posiadają przyłącza gazowego. Dwa tereny ulokowane są w parku przemysłowym. Wśród terenów nie ma terenów obecnie użytkowanych rolniczo, większość stanowią nieużytki, a ¼ obecnie użytkowana jest przemysłowo.</p> <p>Tereny inwestycyjne w Bydgoszczy są wysoko konkurencyjne w stosunku do pozostałych w województwie. Wynika to z uzbrojenia wszystkich dostępnych terenów, dużych dostępnych powierzchni, bliskości miasta wojewódzkiego i jego zasobów, w tym bliskości lotniska międzynarodowego oraz dostępności terenów w preferencyjnych lokalizacjach, jak park przemysłowy.</p>
minimalna	0,12	
maksymalna	82,46	
średnia	11,09	
mediana	4,51	
Uzbrojenie		
energia elektryczna	100%	
sieć gazowa	90%	
kanalizacja sanitarna	100%	
Lokalizacja		
w parku przemysłowym	7%	
Obecne użytkowanie		
rolne	0%	
przemysłowe	24%	
nieużytek	72%	
inne	3%	

Powiat wąbrzeski

Powierzchnia [ha]	
minimalna	0,15
maksymalna	185,16
średnia	22,30
mediana	2,56
Uzbrojenie	
energia elektryczna	85%
sieć gazowa	67%
kanalizacja sanitarna	41%
Lokalizacja	
w parku przemysłowym	0%
Obecne użytkowanie	
rolne	7%
przemysłowe	67%
nieużytek	26%
inne	0%

Średnia powierzchnia gruntów w powiecie jest zdecydowanie powyżej średniej wojewódzkiej, jednak niska mediana wskazuje na fakt zawyżania średniej przez tereny o wyjątkowo dużej powierzchni – w granicach powiatu znajdują się dwa tereny o powierzchni ponad 100 ha. Większość terenów posiada przyłącze energii elektrycznej, jednak ponad połowa nie ma zapewnionej kanalizacji sanitarnej. Żaden teren nie jest zlokalizowany w parku przemysłowym. Obecne użytkowanie 67% terenów jest zakwalifikowane do działalności przemysłowej.

Atutem powiatu wąbrzeskiego są duże, w pełni uzbrojone tereny inwestycyjne. Pozostałe tereny charakteryzują się niskim poziomem uzbrojenia w stosunku do pozostałych terenów w województwie. Brak preferencyjnych warunków wynikających z lokalizacji w parkach przemysłowych jest w pewnym stopniu rekompensowany w kategorii atrakcyjności inwestycyjnej przez bliskość autostrady A1.

Powiat toruński

Powierzchnia [ha]	
minimalna	1,36
maksymalna	484,95
średnia	32,12
mediana	4,38
Uzbrojenie	
energia elektryczna	91%
sieć gazowa	61%
kanalizacja sanitarna	43%
Lokalizacja	
w parku przemysłowym	4%
Obecne użytkowanie	
rolne	0%
przemysłowe	30%
nieużytek	70%
inne	0%

W powiecie toruńskim znajduje się największy teren inwestycyjny w województwie, o powierzchni 484,95 ha (Dźwierzno), pozostałe tereny są nie mniejsze niż jeden hektar. Prawie wszystkie uzbrojone są w energię elektryczną, jednak mniej niż połowa jest przyłączona do kanalizacji sanitarnej. W regionie jest jeden dostępny teren w parku technologicznym. 70% terenów to obecnie nieużytki, pozostałe są użytkowane przemysłowo.

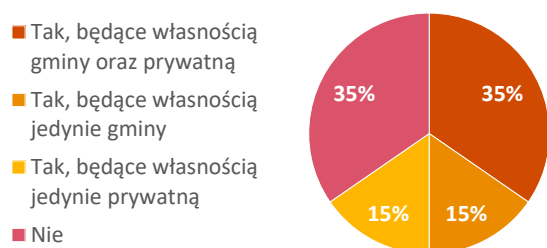
Teren inwestycyjny w Dźwierznie oraz plan jego zagospodarowania to główny atut powiatu toruńskiego. Na atrakcyjność lokalizacji wpływa też stosunkowa bliskość miast wojewódzkich. Problemem dla inwestorów może być niski stopień uzbrojenia terenów w kanalizację sanitarną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Kujawsko-Pomorskiego Centrum Obsługi Inwestora

Barierą do przeprowadzenia inwestycji na terenach województwa jest stosunkowo niski 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 terenów znajduje się w preferencyjnych lokalizacjach z gotową infrastrukturą (parki przemysłowe). Duża liczba terenów w województwie nie koresponduje z jakością i wysoką konkurencyjnością.

Wykorzystując wyniki badania CAWI wśród gmin w województwie, możliwe jest porównanie danych z odpowiedziami gmin odnośnie terenów inwestycyjnych.

Wykres 29. Odpowiedzi na pytanie o posiadanie terenów inwestycyjnych w gminach (ankieta CAWI)

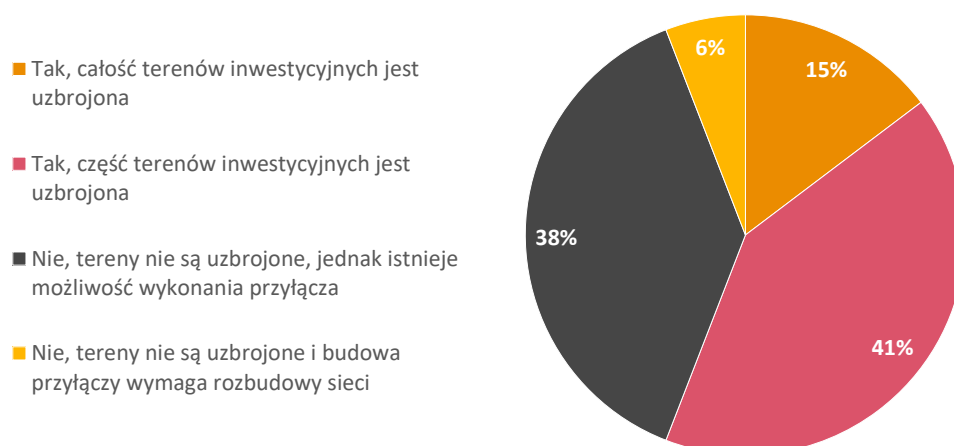


65% gmin deklaruje, że w jej granicach znajdują się tereny inwestycyjne, niezależnie od formy własności, co wskazuje na koncentrację dostępnych terenów. Widoczne jest to również w danych – w niektórych powiatach znajduje się kilkadziesiąt terenów, a inne mają do dyspozycji jedynie kilka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Na wykresie (Wykres 30.) zaprezentowano odpowiedzi przedstawicieli gmin na pytanie, czy tereny inwestycyjne w gminie są uzbrojone w podstawowe sieci.

Wykres 30. Deklaracje gmin dotyczące stopnia uzbrojenia terenów inwestycyjnych w podstawowe sieci



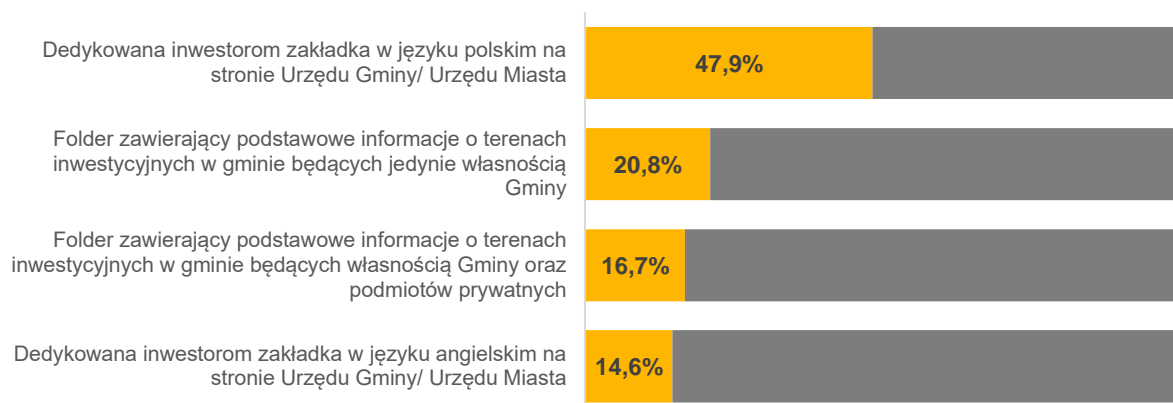
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Gminy wskazały, że 94% terenów jest uzbrojona lub posiada możliwość wykonania przyłącza. Zgodnie z danymi dotyczącymi terenów inwestycyjnych w województwie w samą energię elektryczną uzbrojone jest jedynie 84%. Rozbieżność może wynikać z przekonania gminy, że możliwość realizacji

przyłącza określa obecność infrastruktury sieci energetycznej, gazowej czy kanalizacyjnej w nieokreślonej odległości od terenu. W rzeczywistości teren, który wymaga istotnych nakładów do zapewnienia przyłącza nie jest uzbrojony ani gotowy do inwestycji.

Podczas badania CAWI zapytano gminy o to, jakie instrumenty informacyjne dotyczące terenów inwestycyjnych oferują przedsiębiorcom. Wyniki zaprezentowano na wykresie (Wykres 31.).

Wykres 31. Instrumenty promujące tereny inwestycyjne przez gminy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Informacje w języku angielskim na stronie internetowej Urzędu Gminy umieszcza mniej niż połowa gmin. Wersja angielska dostępna jest na stronach tylko 15% badanych gmin. Folderami zawierającymi informacje o terenach inwestycyjnych należących do gmin dysponuje około jedna piąta gmin, jeszcze mniej gmin umieszcza w folderach informacje nt. terenów w rękach prywatnych. Bardzo niski odsetek działań informacyjnych jest ogromną barierą inwestycyjną w regionie – inwestycje są bardzo utrudnione, jeżeli podmioty pragnące ich realizacji nie są w stanie uzyskać podstawowych informacji o dostępnych miejscach do tego przeznaczonych. Nakłady ponoszone na zwiększanie atrakcyjności inwestycyjnej i przygotowanie terenów, nie uzupełnione o odpowiednią dystrybucję informacji znacząco tracą na efektywności i skuteczności w zakresie przyciągania inwestora, stąd podstawową rekomendacją jest rozbudowanie sieci informacyjnej odnośnie dostępnych terenów przeznaczonych na inwestycje.

Rozdział 4

Lokalne uwarunkowania aktywności inwestycyjnej w województwie



4.1 Motywacje podejmowania działalności i aktywność inwestycyjna

Aktywność inwestycyjna oraz motywacje podejmowania działalności inwestycyjnej są ściśle powiązane z atrakcyjnością inwestycyjną – im większa, tym występuje więcej czynników, które skłaniają przedsiębiorcę do prowadzenia działalności oraz ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Na ogólną atrakcyjność inwestycyjną regionu wpływa szereg czynników, których waga jest zależna od uwarunkowań takich jak: typ działalności inwestora, wielkość przedsiębiorstwa, potrzeby związane z łańcuchem wartości itp. Przykładowe kryteria brane pod uwagę przez inwestorów w procesie selekcji lokalizacji zostały zaprezentowane poniżej:

Rysunek 8. Kryteria brane pod uwagę przez inwestorów podczas wyboru lokalizacji inwestycji



Źródło: Opracowanie własne

Powyższe uwarunkowania mają bezpośredni wpływ na atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych regionów, którą najszerszej rozumie się jako tworzenie optymalnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej.

Również w gestii władz samorządowych leży podejmowanie działań na rzecz zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej regionu, a co za tym idzie - aktywności inwestycyjnej. W poniższej tabeli (Tabela 18.) zestawiono dane dotyczące wydatków inwestycyjnych w poszczególnych województwach:

Tabela 18. Nakłady inwestycyjne samorządów w poszczególnych województwach

Województwo	Miejsce 2014-2016	Miejsce 2015-2017	Miejsce 2016-2018	Średnie wydatki inwestycyjne per capita 2016-2018 (w PLN)
podlaskie	z	1	1	216,16
opolskie	8	6	2	202,26
świętokrzyskie	5	4	3	176,66
zachodniopomorskie	9	8	4	175,60
podkarpackie	4	3	5	157,96
małopolskie	11	9	6	143,46
lubelskie	3	2	7	141,24
lubuskie	7	7	8	131,20
pomorskie	14	14	9	116,75
dolnośląskie	6	10	10	115,61
mazowieckie	13	11	11	100,49
warmińsko-mazurskie	1	5	12	93,73
wielkopolskie	15	15	13	89,79
kujawsko-pomorskie	12	12	14	87,55
śląskie	10	13	15	76,87
łódzkie	16	16	16	68,68

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wspólnota, „Liderzy inwestycji. Ranking wydatków inwestycyjnych samorządów 2016-2018”

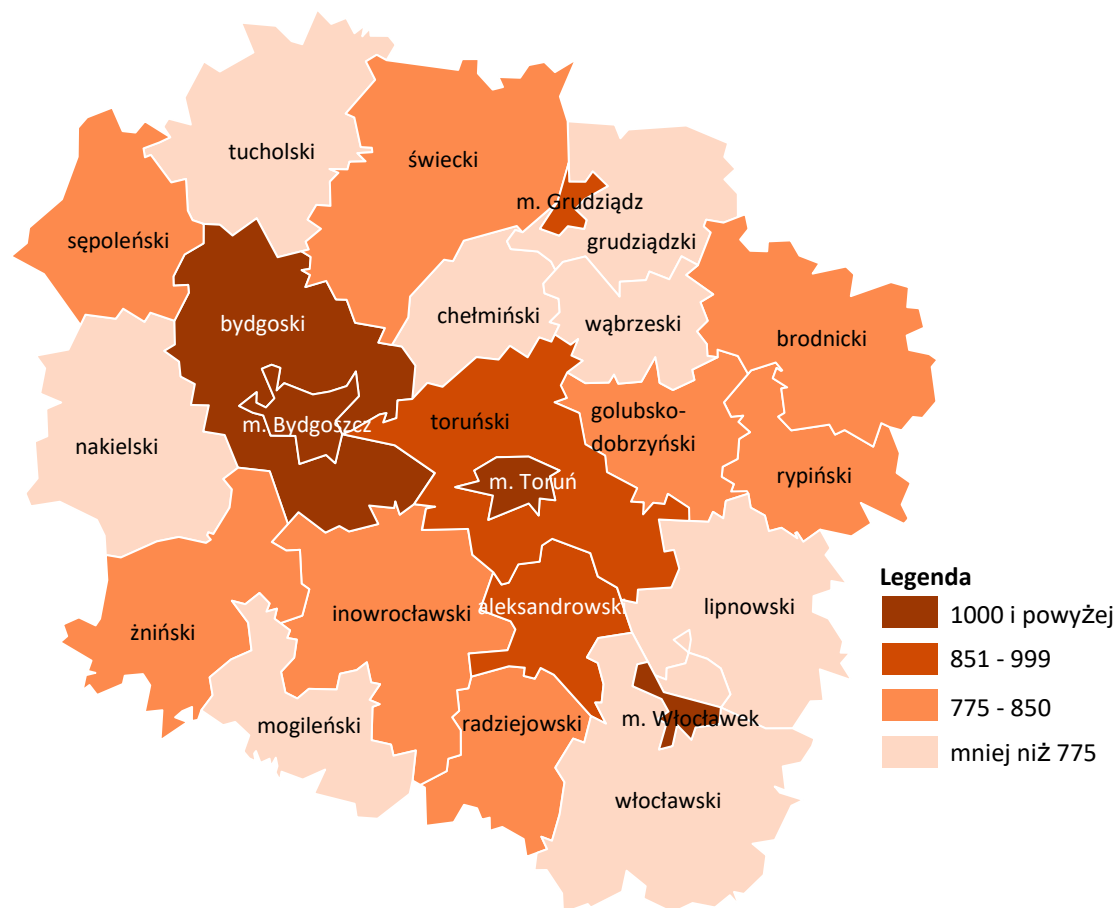
Województwo kujawsko-pomorskie zajmuje 14. lokatę w rankingu polskich województw pod względem wydatków inwestycyjnych w latach 2016-2018. Oznacza to spadek o dwie pozycje w stosunku do dwóch poprzednich perspektyw trzyletnich, gdzie zajmowało 12. miejsce. Nakłady samorządu województwa kujawsko-pomorskiego w latach 2016-2018 wyniosły 87,55 zł per capita i były zdecydowanie poniżej średniej w Polsce, wynoszącej około 130 zł na mieszkańca.

Wielkość produktu krajowego brutto w 2017 r. stanowiła 4,4% krajowej wartości całkowitej, co lokuje region na niezmiennie 8. pozycji wśród województw. Gorzej na tle kraju przedstawiała się wielkość PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca województwa, która w 2017 r. wyniosła 41,9 tys. zł (przy średniej krajowej 51,8 tys. zł) dając dopiero dziesiątą lokatę. W najlepszym regionie (mazowieckim) wskaźnik był prawie dwukrotnie wyższy. Nie zmniejsza się dystans między stanem rozwoju gospodarczego województwa względem kraju – stan rozwoju gospodarczego województwa wynosi 80,9% średniej wartości dla Polski i od 2008 r. utrzymuje się na zbliżonym poziomie. Wprawdzie w okresie 2008-2017 w kujawsko-pomorskim zanotowano wzrost zarówno bezwzględnej wartości PKB, jak i PKB przeliczonego na 1 mieszkańca, ale w obu przypadkach dynamika wzrostu kształtowała się poniżej średniej krajowej. PKB ogółem zwiększyło się o 45,7% (przy wzroście dla Polski o 54,7%), zaś PKB per capita o 44,6% (przy wzroście dla Polski o 53,5%). Wzrost ten jest wolniejszy niż w innych regionach i lokuje

kujawsko-pomorskie w grupie najsłabszych województw (odpowiednio 12. i 10. pozycja pod względem tempa wzrostu).

O atrakcyjności poszczególnych gmin i powiatów w regionie świadczyć także może wysoki poziom koncentracji przedsiębiorstw, który można określić za pomocą **wskaźnika liczby podmiotów gospodarki na 10 tys. ludności**. Na poniższym kartogramie (Rysunek 9.) przedstawiono wartość wskaźnika dla poszczególnych powiatów w województwie kujawsko-pomorskim.

Rysunek 9. Liczba podmiotów gospodarczych na 10 tys. ludności w podziale na powiaty



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Województwo Kujawsko-Pomorskie. Podregiony, Powiaty, Gminy”. Urząd Statystyczny w Bydgoszczy. Bydgoszcz, 2019

Biorąc pod uwagę wartość wskaźnika dla poszczególnych powiatów, wysunąć można następujące wnioski:

- Większy poziom koncentracji przedsiębiorstw dotyczy miast na prawach powiatu, co jest zjawiskiem typowym w skali ogólnopolskiej. Jednakże „efekt metropolii”, polegający na wzroście liczby przedsiębiorstw w powiatach sąsiadujących z dużymi miastami, zauważalny jest jedynie w przypadku powiatu bydgoskiego oraz, w mniejszej skali, toruńskiego. Zarówno powiat grudziądzki, jak i włocławski, pomimo położenia w sąsiedztwie dużych miast, nie charakteryzują się wysokim poziomem koncentracji przedsiębiorstw;

- Najmniejsza liczba przedsiębiorstw przypadających na 10 tys. mieszkańców koncentruje się przede wszystkim w powiatach położonych we wschodniej części województwa: włocławskim, lipnowskim, wąbrzeskim, chełmińskim oraz grudziądzkim. Ponadto poniżej 775 przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców funkcjonuje również w powiatach najbardziej oddalonych od miast wojewódzkich (Torunia i Bydgoszczy), czyli mogileńskim oraz tucholskim.

Określenie trendów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i aktywności inwestycyjnej w województwie kujawsko-pomorskim w ujęciu przestrzennym jest możliwe na podstawie wskaźnika dotyczącego **liczby nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej** (na podstawie nr. REGON). W poniższej tabeli (Tabela 19.) przedstawiono dane dla poszczególnych powiatów w latach 2010-2018. Powiaty zostały sklasyfikowane na podstawie kategorii dojrzałości gospodarczej przedstawionej w pierwszej części rozdziału.

Tabela 19. Liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej w powiatach województwa

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kategoria A									
aleksandrowski	475	497	399	451	402	391	489	500	575
golubsko-dobrzyński	379	284	315	343	321	319	318	321	341
grudziądzki	322	290	219	279	279	337	248	239	344
lipnowski	473	396	468	526	431	484	346	493	557
mogileński	426	354	324	322	304	327	290	283	343
nakielski	737	678	614	608	612	591	519	607	710
radziejowski	285	266	264	249	250	291	264	302	379
rypiński	316	280	278	299	275	272	269	249	346
sępoleński	288	308	346	291	249	261	242	312	327
toruński	1 009	1 008	920	1 105	992	943	928	969	1 180
tucholski	365	379	310	339	320	311	288	356	427
wąbrzeski	250	274	226	233	245	235	211	218	314
włocławski	550	580	560	583	592	511	500	529	601
żniński	550	580	560	583	592	511	500	529	601
Kategoria B									
brodnicki	604	550	580	572	535	497	569	552	650
bydgoski	1 169	1 177	1 117	1 074	1 107	1 065	1 063	1 089	1 234
chełmiński	345	364	330	351	316	301	284	310	390
inowrocławski	1 706	1 453	1 361	1 466	1 387	1 272	1 167	1 144	1 383
świecki	880	740	616	670	624	621	520	670	639

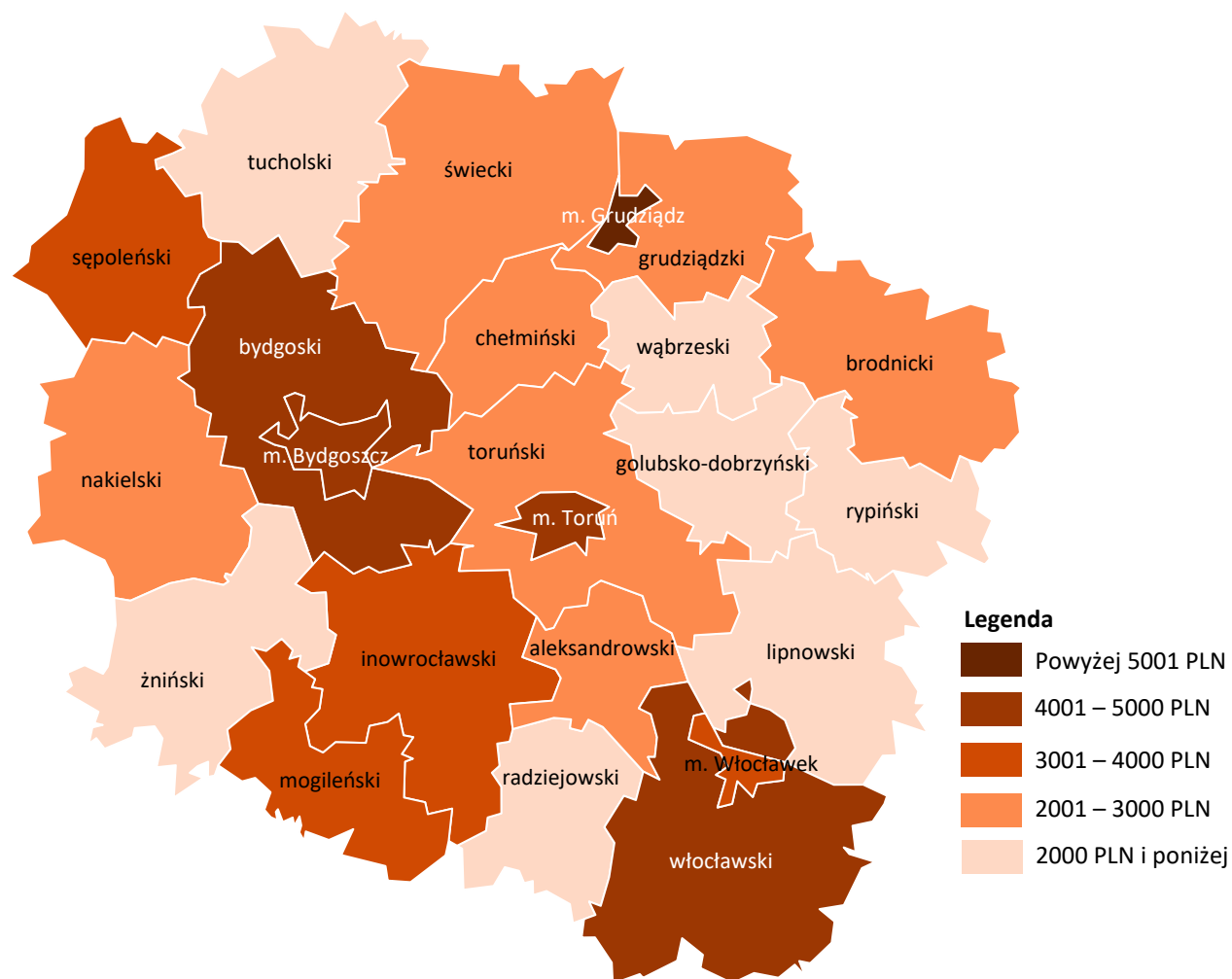
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kategoria C									
m. Grudziądz	940	851	753	801	686	735	718	655	726
m. Włocławek	930	900	977	1 025	854	780	789	776	815
Kategoria D									
m. Bydgoszcz	3 896	3 655	3 849	3 707	3 428	3 722	3 329	3 275	3 509
m. Toruń	2 520	2 418	2 480	2 570	2 395	2 330	2 243	2 203	2 358
Województwo	19 482	18 289	17 799	18 452	17 218	17 121	16 050	16 578	18 752

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat wartość wskaźnika dla województwa kujawsko-pomorskiego ogółem utrzymuje się na podobnym poziomie, chociaż należy zauważyć spadek wartości w latach 2016 oraz 2017 (poniżej 17 tys. nowych podmiotów gospodarki narodowej). Do powiatów, w których powstaje najwięcej działalności zaliczyć należy miasta wojewódzkie: m. Bydgoszcz i m. Toruń, ich aglomeracje: powiat bydgoski i powiat toruński, a także powiat inowrocławski. W okresie ostatnich dziewięciu lat najmniej nowych podmiotów powstało w powiatach sępoleńskim oraz chełmińskim.

Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych wpływa bezpośrednio na ogólną aktywność gospodarczą w regionie. Jej poziom oraz zróżnicowanie przestrzenne może zostać przedstawione przy uwzględnieniu **wskaźnika nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach według lokalizacji inwestycji**. Nakłady inwestycyjne należy rozumieć jako wszelkiego rodzaju nakłady gotówkowe umożliwiające podjęcie i zrealizowanie przedsięwzięć związanych z szeroko pojętym rozwojem przedsiębiorstwa. W celu zapewnienia porównywalności pomiędzy poszczególnymi powiatami, wartości zostały przeliczone na 1 mieszkańca. Na poniższym schemacie (Rysunek 10.) przedstawiono wartości nakładów inwestycyjnych w PLN na 1 mieszkańca w roku 2018:

Rysunek 10. Nakłady inwestycyjne na jednego mieszkańca w powiatach województwa



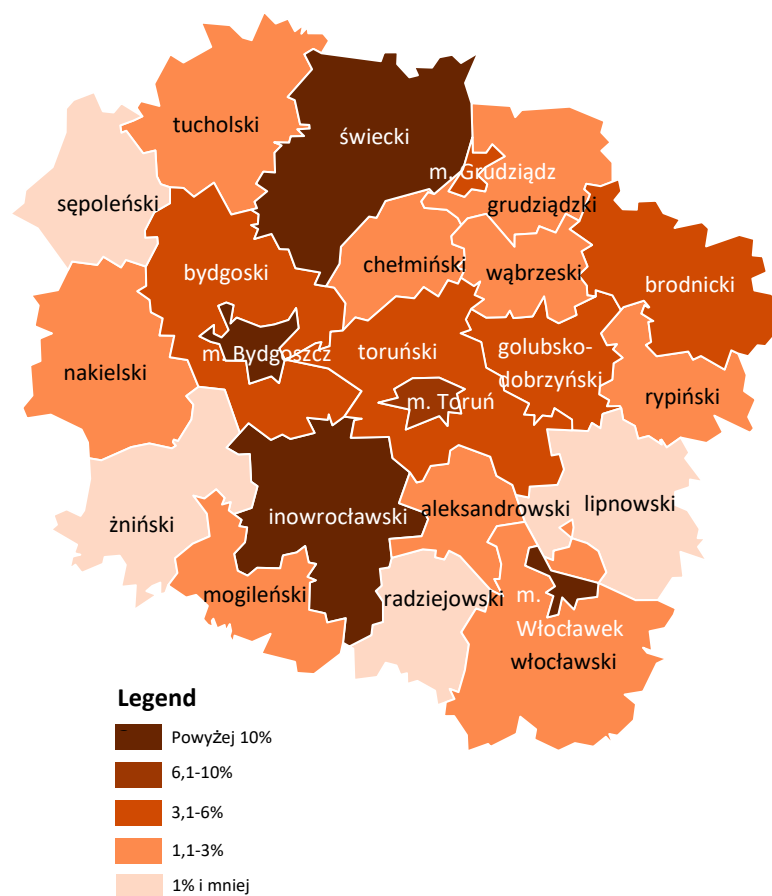
Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Województwo Kujawsko-Pomorskie. Podregiony, Powiaty, Gminy”. Urząd Statystyczny w Bydgoszczy. Bydgoszcz, 2019

Liderem pod względem wielkości nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach w województwie kujawsko-pomorskim pozostaje m. Grudziądz, dla którego wartość wskaźnika w przeliczeniu na 1 mieszkańca wynosi 5102 zł. W czołówce pod względem nakładów na rozwój przedsiębiorstw znajdują się również powiaty: bydgoski, m. Bydgoszcz, m. Toruń oraz włocławski. Z kolei jedynym powiatem, dla którego wartość wskaźnika jest niższa niż 1000 zł jest powiat lipnowski (705 zł na 1 mieszkańca).

Prezentowane powyżej nakłady inwestycyjne na rozwój przedsiębiorstw przyczyniają się do zwiększenia produkcji poszczególnych zakładów. Brak informacji dotyczących produktu brutto w skali poszczególnych województw uniemożliwia określenie całkowitej wartości wyprodukowanych towarów oraz zrealizowanych usług. Wskaźnikiem zastępczym, który częściowo wskazuje na poziom aktywności inwestycyjnej w regionie, jest **współczynnik produkcji sprzedanej przemysłu w cenach bieżących**. Główne ograniczenie wskaźnika jest związane z faktem, że wskazuje on jedynie na wartość wyprodukowanych w przemyśle dóbr, pomijając wartość zrealizowanych usług. Pozwala on jednak na określenie

podstawowych różnic potencjału wytwórczego pomiędzy poszczególnymi powiatami. Poniżej przedstawiono schemat oraz tabelę zawierające informacje dotyczące produkcji sprzedanej przemysłu w cenach bieżących w 2018 r. podaną w mln PLN oraz jako procentowy udział produkcji sprzedanej w skali województwa.

Rysunek 11. Wskaźnik produkcji sprzedanej przemysłu w cenach bieżących



chełmiński	838,0	nakielski	682,6
grudziądzki	791,5	tucholski	656,7
rypiński	786,6	radziejowski	608,9
wąbrzeski	775,7	lipnowski	567,7
mogileński	725,1	żniński	562,0
		sępoleński	515,0

Tabela 20. Wskaźnik produkcji sprzedanej przemysłu w cenach bieżących

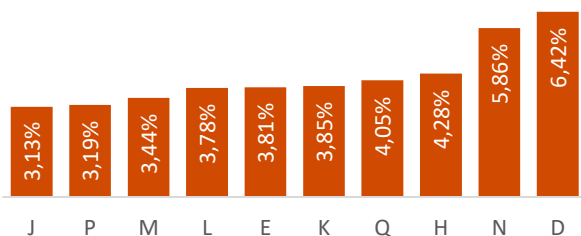
Powiat	Produkcja sprzedana przemysłu w cenach bieżących [w mln PLN]
Bydgoszcz	10945,6
świecki	7039,3
inowrocławski	6193,6
Włocławek	6075,2
Toruń	5804,5
bydgoski	3379,1
brodnicki	3235,7
Grudziądz	2702,8
toruński	2398,8
golubsko-dobrzyński	2026,3
włocławski	973,5
aleksandrowski	937,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Województwo Kujawsko-Pomorskie. Podregiony, Powiaty, Gminy. Urząd Statystyczny w Bydgoszczy. Bydgoszcz, 2019

Jak wskazuje powyższa tabela, m. Bydgoszcz jest odpowiedzialne za 15% wartości produkcji sprzedanej w 2019 r. w całym województwie, która wyniosła ogółem ponad 10,9 mld zł. Pod względem wartości produkcji wysoko plasują się również powiaty: świecki, inowrocławski oraz m. Toruń. Najniższa wartość wskaźnika zauważalna jest w powiatach o dominującej funkcji rolniczej – radziejowskim, lipnowskim, żnińskim oraz sępoleńskim.

Wyrazem aktywności inwestycyjnej jest działalność przedsiębiorstw sektora prywatnego w regionie. Na poniższych wykresach (Wykres 32., Wykres 33.) pokazano jak zmienia się liczba podmiotów prowadzących działalność w najbardziej rozwijających się oraz najbardziej tracących sekcjach PKD. W tym celu wykorzystano wskaźnik CAGR – skumulowany roczny wskaźnik wzrostu.

Wykres 32. Sekcje PKD o największym współczynniku CAGR w województwie w latach 2012-2018.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Sekcją o największym rocznym skumulowanym wskaźniku wzrostu w kujawsko-pomorskim było wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (6,42%). Drugą wyróżniającą się sekcją była działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca o CAGR równym 5,68%.

Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo to sekcja, która odnotowała najniższy wskaźnik CAGR (-2,3%) – mniejsza liczba podmiotów prowadzących działalność w sekcji jest skutkiem zachodzącego cyklu koniunkturalnego i stopniowego przechodzenia do gospodarki usługowej. Z roku na rok zmniejsza się również liczba przedsiębiorstw zajmujących się górnictwem i wydobywaniem (-1,48%), a także handlem hurtowym i detalicznym, naprawą pojazdów samochodowych, włączając motocykle (-0,88%) i przetwórstwem przemysłowym (-0,21%). Działalność w sekcji G stanowi ponad 20% wszystkich prowadzonych działalności w województwie w roku 2018, stąd nominalne spadki są największe właśnie w tej sekcji.

Wykres 33. Sekcje PKD o najmniejszym współczynniku CAGR w województwie w latach 2012-2018.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych

Analizę na poziomie powiatu przeprowadzono w sekcjach o największym udziale liczby przedsiębiorców w danym obszarze działalności w ogólnej liczbie podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Wybrano cztery największe sekcje, ze względu na zbieżność przedmiotową sekcje S i T połączono w jedną analizowaną kategorię:

- **Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)** – największa sekcja w województwie, skupiająca 9 157 ze wszystkich 44 672 przedsiębiorców, a zarazem sekcja, w której z roku na rok maleje liczba działających podmiotów. Największy odpływ obserwowany jest w miastach na prawach powiatu – Toruń -1,12%, Grudziądz -1,24%, Bydgoszcz -1,54%, Włocławek -2,95% – oraz powiecie tucholskim (-2,26%). Około dwuprocentowe wzrosty obserwowane są w powiecie bydgoskim i wąbrzeskim. Powiat bydgoski to jedyny z czterech powiatów, obok Bydgoszczy, Włocławka i Torunia, o największej liczbie przedsiębiorców, w którym widoczna jest rosnąca liczba działających podmiotów.
- **Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby oraz pozostała działalność usługowa (S i T)** – sekcje, w których działalność prowadzi ponad 15% wszystkich przedsiębiorców w kujawsko-pomorskim. Powiaty toruński i bydgoski charakteryzują się najwyższym rocznym skumulowanym wskaźnikiem wzrostu na poziomie o wartości, odpowiednio 8,07% i 7,19%. Trzy powiaty odnotowują w tej sekcji spadek liczby przedsiębiorstw – Toruń (-0,49%), Bydgoszcz (-0,58%) i Włocławek (-1,14%), natomiast czwarte miasto na prawach powiatu, Grudziądz, ma najniższy dodatni współczynnik wzrostu (1,12%). Pomimo widocznego spadku w miastach powiatowych, wciąż najwięcej podmiotów działających w tych sekcjach znajduje się w Bydgoszczy, Toruniu, powiecie inowrocławskim i Włocławku.
- **Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)** – wszystkie powiaty w tej sekcji posiadają dodatni CAGR. Największy, około ośmioprocentowy wzrost widoczny jest w Grudziądzu, co pozwala mu osiągnąć czwarte miejsce pod względem liczby przedsiębiorców z wynikiem 375 podmiotów. Liderem pozostaje Bydgoszcz, w której działa prawie 1800 firm. Tuż za Grudziądzem pod względem dynamiki plasuje się powiat bydgoski oraz golubsko-dobrzyński (CAGR około 7%). Najmniejszy, jednoprocenowy przyrost odnotowuje powiat rypiński i aleksandrowski.
- **Przetwórstwo przemysłowe (C)** – sekcja o największym spadku liczby przedsiębiorców – liderami w tej kategorii pozostają powiaty tucholski (-4,14%) oraz Włocławek (-3,28%). Największy przyrost odnotowuje powiat żniński (CAGR 1,94%) oraz brodnicki (1,91%). Ponad ¼ firm z sekcji, 1 125 z 4 280, ulokowana jest w Bydgoszczy.

Większość obszarów działalności skupionych jest w Bydgoszczy, Toruniu, Włocławku i Grudziądzu. Jediną sekcją, w której najwięcej przedsiębiorców działa poza miastami na prawach powiatu jest sekcja rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa, która z racji przedmiotu działalności dominuje w powiatach o większej powierzchni gruntów uprawnych i lasów, jak powiaty inowrocławski, toruński, grudziądzki, świecki, bydgoski i nakielski.

4.2 Analiza lokalnych warunków inwestycyjnych

Większość wskaźników statystycznych pozwalających na określenie lokalnych warunków inwestycyjnych jest określana na poziomie poszczególnych powiatów. Wychodzi się bowiem z założenia, że czynniki różnicujące podobne gminy są związane jedynie z uwarunkowaniami jakościowymi – stopniem przygotowania terenów inwestycyjnych oraz obsługą inwestora. Na poziomie gmin niemożliwe jest bezpośrednio i krótkoterminowe oddziaływanie na uwarunkowania o charakterze społeczno-gospodarczym, które wpływają korzystnie na ogólną atrakcyjność inwestycyjną danego obszaru. Dlatego też w niniejszym opracowaniu analiza warunków inwestycyjnych na poziomie poszczególnych gmin została poprzedzona autorskim modelem określającym dojrzałość gospodarczą powiatów.

Poziom powiatowy

Poszczególne powiaty charakteryzują się różnym poziomem dojrzałości gospodarczej związanej ze zwiększaniem poziomu zatrudnienia w przemyśle i usługach przy jednoczesnym spadku zatrudnienia w rolnictwie. Jako wskaźnik pozwalający na określenie poziomu dojrzałości wybrano **poziom zatrudnienia w przemyśle oraz usługach w stosunku do wszystkich zatrudnionych**. Za przyjęciem takiego wskaźnika przemawia szereg argumentów, do których zaliczyć należy w szczególności poniższe:

- Wysoki poziom zatrudnienia w rolnictwie wskazuje na typowo rolniczy charakter powiatu – co za tym idzie, pozyskiwanie inwestorów działających w przemyśle i usługach nie jest priorytetem dla lokalnych władz. Ponadto należy zakładać, że zasoby, które interesują potencjalnych inwestorów są w tych powiatach niewystarczające – zarówno pod względem know-how, umiejętności lokalnych kadr, jak i doświadczenia władz lokalnych we współpracy z inwestorami;
- Wysoki poziom zatrudnienia w przemyśle przy jednoczesnym niskim zatrudnieniu w usługach wskazuje na powiaty, w których funkcjonują branże głównie powiązane z przemysłem. Bogate tradycje przemysłowe oraz obecność nisko wykwalifikowanych kadr sprzyjają powstawaniu nowych inwestycji, które co do zasady nie charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności, jednak tworzą stabilne warunki zatrudnienia;
- Powiaty, w których dominuje zatrudnienie w usługach charakteryzują się nie tylko większym dostępem do wysoko wykwalifikowanych kadr, gotowych do pracy w usługowych branżach specjalistycznych, lecz również odpowiednim zapleczem dla potencjalnych dużych zakładów przemysłowych (sieć podwykonawców, dostawców itp.);
- Wskaźnik jest powszechnie dostępny – możliwy do określenia dla każdego powiatu w Polsce, dane dostępne są w statystyce publicznej.

Dla ułatwienia interpretacji wartości wskaźnika dla poszczególnych powiatów, wyodrębniono cztery zasadnicze kategorie powiatów, którym przydzielono oznaczenia A, B, C i D. Granice pomiędzy poszczególnymi kategoriami zostały wyznaczone w sposób arbitralny – stanowią pewne założenie poczynione na potrzeby niniejszego opracowania.

W poniższej tabeli (Tabela 21.) zaprezentowano przyjęte kryteria przydziału do poszczególnych grup dojrzałości gospodarczej.

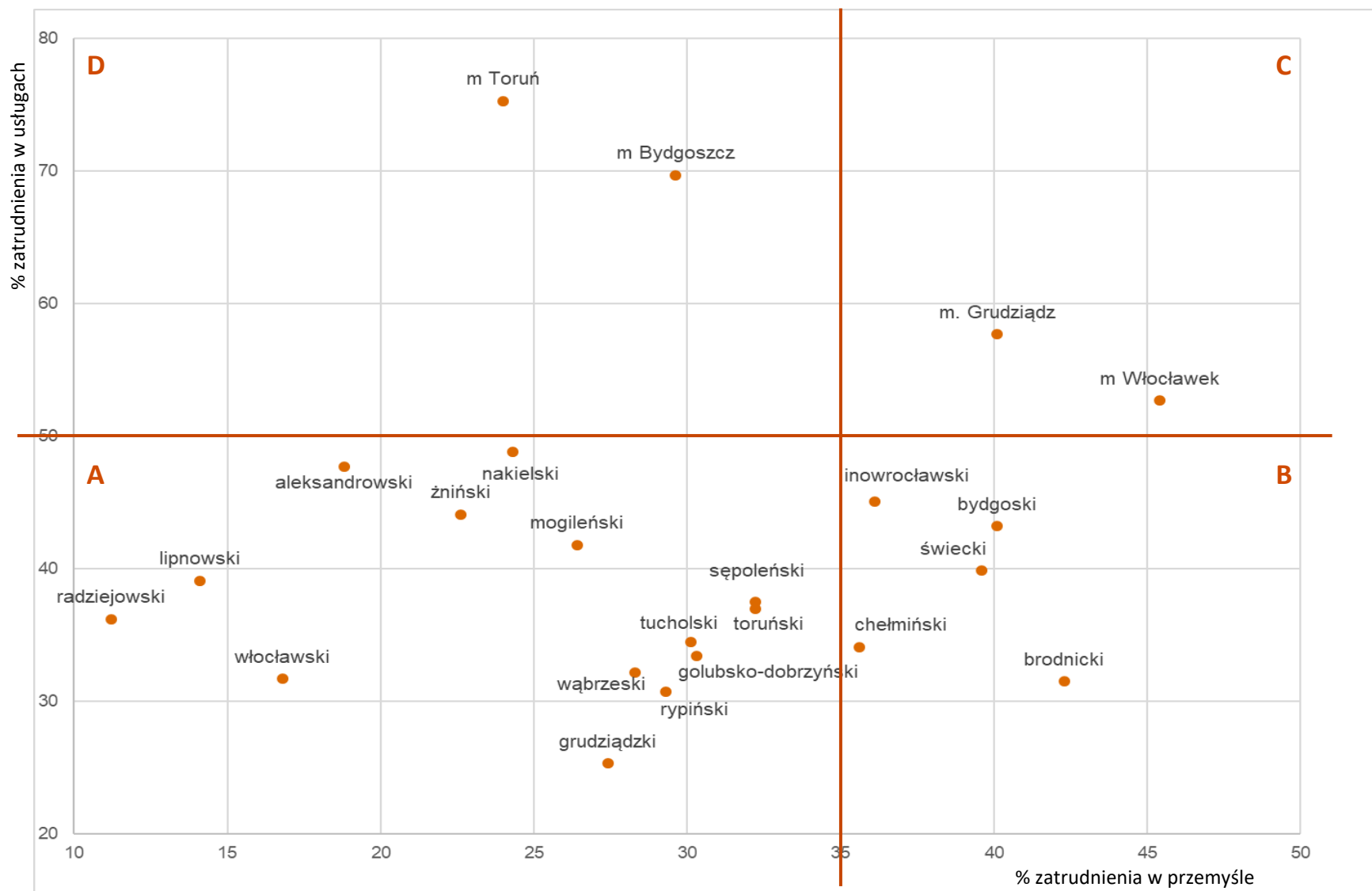
Tabela 21. Grupy dojrzałości gospodarczej

Kategoria	Współrzędne	Rodzaj grupy
A	X = ≤35% Y = ≤50%	Rynek o charakterze rolniczym - zatrudnieniu w usługach na poziomie maksymalnie 50%. Powiaty, w których dominującym sektorem zatrudnienia pozostaje rolnictwo
B	X = >35% Y = ≤50%	Rozwijający się rynek pracy o dominującym charakterze przemysłowym – Zatrudnienie w przemyśle na poziomie powyżej 30% przy jednoczesnym zatrudnieniu w usługach na poziomie poniżej 50%.
C	X = >35% Y = >50%	Zrównoważony lokalny rynek pracy – Zatrudnienie w przemyśle na poziomie wyższym niż 30% przy jednoczesnym zatrudnieniu w usługach na poziomie powyżej 50%.
D	X = <35% Y = >50%	Dojrzały lokalny rynek usługowy – Zatrudnienie w przemyśle na poziomie maksymalnie 30% przy jednoczesnym zatrudnieniu w usługach na poziomie powyżej 50%.

Źródło: Opracowanie własne

Tradycyjna ewolucja gospodarcza (rozpoczęta w epoce industrializacji i wciąż aktualna w XX w.) w kierunku dojrzałego lokalnego rynku (cykl koniunkturalny) odbywa się w oparciu o przejścia pomiędzy kategoriami w następującej kolejności: A-> B -> C -> D. Oznacza to, że początkowo na obszarach o charakterze typowo rolniczym (kategoria A) następuje rozwój przemysłu pociągający za sobą wzrost zatrudnienia w tym sektorze (kategoria B). Dalszy rozwój przemysłu jest uwarunkowany dostępnością usług, dlatego wkrótce rośnie liczba osób zatrudnionych w sektorze usług (kategoria C). W końcowym stadium rozwoju (faza dojrzałości) przemysł zaczyna ustępować miejsca usługom, które stają się wiodącym sektorem zatrudnienia (kategoria D). Należy jednak zaznaczyć, że współcześnie nastąpić mogą płynne przejścia pomiędzy poszczególnymi kategoriami (np. w regionach/powiatach o charakterystyce dotychczas rolniczej, w których nigdy nie było tradycji związanych z przemysłem, z czasem może rosnąć wskaźnik zatrudnienia w usługach). Ponadto należy podkreślić, że poszczególne kategorie wskazują na charakterystykę powiatów i stopień ich dojrzałości gospodarczej (dominujące branże, w których zatrudnieni są mieszkańcy), nie należy ich interpretować jako zestawienia rankingowego (przynależność do kategorii D nie oznacza, że powiat jest bardziej rozwinięty pod względem społeczno-gospodarczym niż ten, który znajduje się kategorii C itd.). Na kolejnym wykresie – układzie współrzędnych (Wykres 34.), przedstawiono wartość wskaźnika dla poszczególnych powiatów województwa kujawsko-pomorskiego.

Wykres 34. Poziom dojrzałości gospodarczej poszczególnych powiatów w kujawsko-pomorskim



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Województwo Kujawsko-Pomorskie. Podregiony, Powiaty, Gminy. Urząd Statystyczny w Bydgoszczy”, Bydgoszcz, 2019

Biorąc pod uwagę wartości wskaźnika zaprezentowane na powyższym wykresie, powiaty w województwie kujawsko-pomorskim można podzielić na kilka grup:

W ramach kategorii A:

- **Powiaty, w który dominuje zatrudnienie w rolnictwie – grudziądzki, lipnowski, radziejowski, włocławski**

W przypadku dwóch ostatnich powiatów poziom zatrudnienia w rolnictwie wynosi ponad 50%, w powiecie lipnowskim natomiast osoby zatrudnione w rolnictwie stanowią nieco ponad 46%, a grudziądzkim – 47%. Są to powiaty o charakterze typowo rolniczym, z relatywnie niewielkimi odsetkami osób zatrudnionych w przemyśle oraz usług.

- **Powiaty z rozwijającym się rynkiem usług – aleksandrowski, żniński, nakielski, mogileński**

Są to powiaty, które ze względu na historyczny brak przemysłu przechodzą transformację w kierunku dojrzałego rynku z pominięciem kategorii B i C – w tych jednostkach widoczny jest trend przechodzenia z zatrudnienia w sektorze rolnictwa bezpośrednio do sektora usług. Są to powiaty posiadające duży potencjał w zakresie rozwoju branż niewymagających bogatego zaplecza przemysłowego.

- **Powiaty rolniczo-przemysłowe – wąbrzeski, rypiński, tucholski, golubsko-dobrzyński, toruński, sępoleński**

Do tej kategorii zalicza się powiaty, w których wciąż dominuje działalność rolnicza, jednak widoczny jest również względnie wysoki udział zatrudnionych w przemyśle. W tej kategorii poziom zatrudnienia w usługach jest wciąż niewielki (najwyższą wartość przyjmuje w powiecie sępoleńskim i wynosi 37,5%).

W ramach kategorii B:

- **Powiaty z rozwiniętą funkcją przemysłową – inowrocławski, bydgoski, świecki, chełmiński**

Są to powiaty typowe dla kategorii B, w których ponad 35% wszystkich pracujących zatrudnionych jest w przemyśle.

- **Powiaty nie-rolnicze z dominującym przemysłem – brodnicki**

Powiat brodnicki charakteryzuje się stosunkowo dużym udziałem osób pracujących w przemyśle przy jednoczesnym niewielkim udziale zatrudnionych w sektorze usług.

W ramach kategorii C:

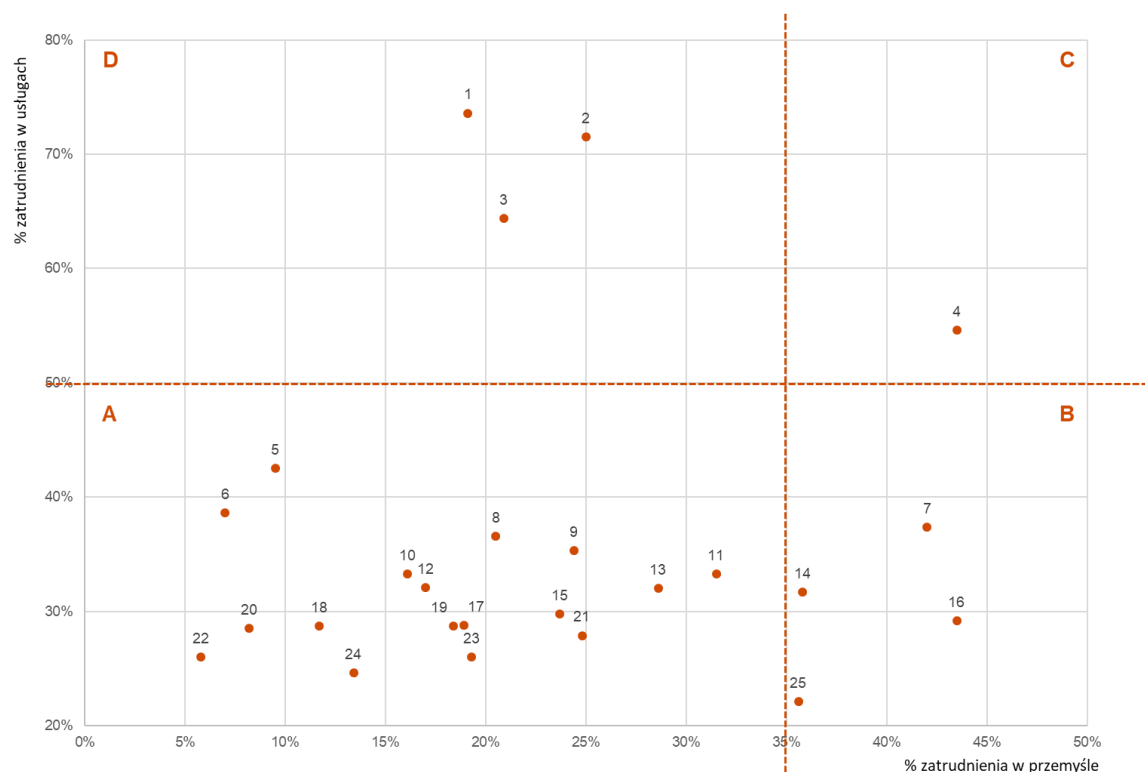
- **Powiaty typowe dla kategorii C – z rozwiniętym przemysłem oraz usługami – m. Włocławek, m. Grudziądz.**

W ramach kategorii D:

- **Powiaty typowe dla kategorii D – z dominującym sektorem usług – m. Toruń, m. Bydgoszcz.**

Trafność przyjętych założeń została zweryfikowana poprzez zastosowanie podobnych reguł do określenia dojrzałości gospodarczej powiatów w dwóch innych województwach: wielkopolskim (jako przykładowym województwie o dojrzałej gospodarce) oraz podkarpackim (jako województwie, które należy określić jako rozwijające się).

Wykres 35. Poziom dojrzałości gospodarczej poszczególnych powiatów w podkarpackim

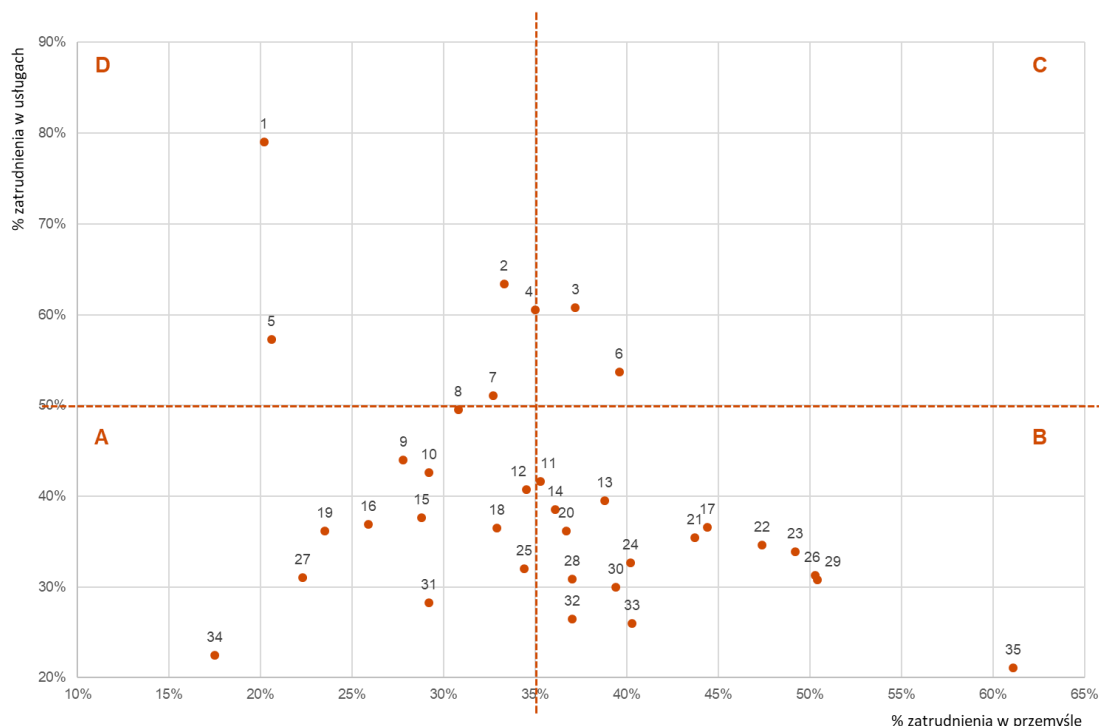


Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Województwo Podkarpackie. Podregiony, Powiaty, Gminy. Urząd Statystyczny w Rzeszowie”, Rzeszów, 2019

LEGENDA					
Nr	Powiat	Nr	Powiat	Nr	Powiat
1	Przemyśl	11	dębicki	21	jasielski
2	Rzeszów	12	leżajski	22	przemyski
3	Tarnobrzeg	13	ropczycko-sędziszowski	23	przeworski
4	Krosno	14	sanocki	24	strzyżowski
5	bieszczadzki	15	rzeszowski	25	tarnobrzeczki
6	leski	16	mielecki		
7	stalowowolski	17	niżański		
8	łańcucki	18	brzozowski		
9	jarosławski	19	krośnieński		
10	kolbuszowski	20	lubaczowski		

Poziom dojrzałości powiatów w województwie podkarpackim rozłożony jest podobnie jak w województwie kujawsko-pomorskim – wszystkie miasta powiatowe znajdują się w kategoriach C i D, co oznacza, że udział pracujących w usługach wynosi ponad 50%. Różnica w poziomie dojrzałości widoczna jest najbardziej w kategorii A, która oznacza wysoki udział produkcji rolnej w zatrudnieniu. W tej kategorii występuje większy procentowy udział powiatów niż w przypadku województwa kujawsko-pomorskiego, wskazując tym samym na większą liczbę powiatów, które obecnie wykazują się stosunkowo niskim poziomem dojrzałości. Rozkład powiatów wpisuje się w klasyczny cykl koniunkturalny, nie występują powiaty „sublimujące”, które posiadając niski udział rolnictwa i przemysłu w zatrudnieniu pomijają fazę wzrostu udziału zatrudnienia w przemyśle i wykazują zwiększający się współczynnik zatrudnienia w usługach, dążąc w ten sposób do osiągnięcia kategorii D.

Wykres 36. Poziom dojrzałości gospodarczej poszczególnych powiatów w wielkopolskim



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Województwo Wielkopolskie. Podregiony, Powiaty, Gminy. Urząd Statystyczny w Poznaniu”, Poznań, 2019

LEGENDA					
Nr	Powiat	Nr	Powiat	Nr	Powiat
1	Poznań	13	średzki	25	grodziski
2	Konin	14	jarociński	26	chodzieski
3	Leszno	15	rawicki	27	koniński
4	Kalisz	16	pleszewski	28	turecki
5	złotowski	17	obornicki	29	wrzesiński
6	poznański	18	wągrowiecki	30	gostyński
7	piłski	19	śłupecki	31	kolski
8	gnieźnieński	20	krotoszyński	32	ostrzeszowski
9	kościański	21	ostrowski	33	leszczyński
10	wolsztyński	22	szamotulski	34	kaliski
11	śremski	23	nowotomski	35	kępiński
12	międzychodzki	24	czarnkowsko-trzcieński		

Województwo wielkopolskie jest przykładem regionu o wyższym przeciętnym poziomie dojrzałości niż kujawsko-pomorskie. Obrazuje to bardziej zaawansowany cykl koniunkturalny – większy odsetek powiatów należy do kategorii B, natomiast mniejszy do kategorii A. Przeobrażenie w stronę gospodarki bardziej przemysłowej jest pierwszym krokiem na drodze klasycznego rozwoju. Również większy procent powiatów niż w pozostałych badanych województwach należy do kategorii D. Co istotne, należą do niej także powiaty niebędące miastami na prawach powiatu, co wskazuje na zaawansowaną gospodarkę nie tylko w głównych ośrodkach miejskich, lecz także w innych powiatach. Duże natężenie na granicach kategorii wskazuje także na dynamiczne procesy zmian – gospodarka nie musi osiągnąć

bardzo wysokiego poziomu udziału zatrudnionych w przemyśle, by móc rozpocząć transformację w gospodarkę bardziej opartą na usługach, czego przykładem są także powiaty na drodze bezpośredniego przejścia z kategorii A do D.

Poziom gminny

Określenie lokalnych warunków atrakcyjności inwestycyjnej na poziomie gmin nastręcza wielu trudności. Po pierwsze, w przypadku gmin o podobnym profilu (np. typowo rolniczym) leżących w podobnym położeniu (np. sąsiadujące ze sobą), trudno ustalić jest jakiegokolwiek różnice pod względem potencjału inwestycyjnego – zwłaszcza, jeżeli nie posiadają one terenów z przeznaczeniem pod inwestycje. Po drugie, wiele obiektywnych wskaźników o charakterze ilościowym w statystyce publicznej jest obliczana jedynie na poziomie wojewódzkim lub powiatowym. W związku z powyższym należy szukać wskaźników zastępczych, które nie dotyczą bezpośrednio atrakcyjności inwestycyjnej, ale pozwalają na formułowanie pewnych wniosków dotyczących potencjału inwestycyjnego gmin. Co więcej, należy mieć na uwadze, że potencjalni inwestorzy, poszukując miejsca do prowadzenia działalności, biorą pod uwagę raczej konkretny teren inwestycyjny, istniejące zachęty, poziom wsparcia organizacyjnego ze strony podmiotów takich jak PSSE lub KP COI, a nie kwestię gminy, w której mieliby przeprowadzić swoją inwestycję. W związku z powyższymi ograniczeniami, w niniejszym opracowaniu nie zdecydowano się na przedstawienie wskaźnika syntetycznego, który pozwoliłby uszeregować gminy w rankingu atrakcyjności.

Rysunek 12. Schemat metodyki oceny atrakcyjności inwestycyjnej gmin



Postanowiono natomiast przeprowadzić wielokryterialną analizę mającą na celu ocenę potencjału inwestycyjnego gmin. Proces oceny został przeprowadzony dwuetapowo. Pierwszy etap polegał na preselekcji gmin – do dalszej analizy dopuszczono gminy, w których rolnictwo nie jest dominującą działalnością. W drugim etapie określono potencjał inwestycyjny przy uwzględnieniu czterech typów uwarunkowań (filarów atrakcyjności). Należą do nich: społeczność lokalna, lokalizacja i transport, tereny inwestycyjne oraz obsługa inwestora. W ramach każdego z czterech filarów atrakcyjności po uwagę wzięto co najmniej pięć wskaźników różnicujących gminy, a następnie podzielono je na kategorie: A, B, C i D, przy czym kategoria A oznacza największy potencjał a D najmniejszy.

Źródło: Opracowanie własne

Etap preselekcji

Etap preselekcji miał na celu wyłączenie z analizy tych gmin województwa kujawsko-pomorskiego, które mają co do zasady charakter rolniczy. Założono, że w tych jednostkach, w których dominuje działalność związana z rolnictwem, pozyskiwanie inwestycji (zwłaszcza zagranicznych) nie stanowi

kluczowego elementu polityki lokalnej. Ponadto, biorąc pod uwagę brak doświadczeń związanych z pozyskiwaniem i obsługą inwestorów, należy zakładać, że gminy te nie są szczególnie atrakcyjne pod względem inwestycyjnym. Wyłączenie z analizy gmin o charakterze rolniczym zostało dokonane w oparciu o dwa warunki brzegowe, które:

- zostały określone na podstawie ogólnodostępnych danych statystycznych (na poziomie NUTS-5), z możliwością corocznej aktualizacji ich wartości (wskaźniki na podstawie wykonanego budżetu gminy);
- pozwalają na wnioskowanie jak istotnym sektorem zatrudnienia w gminie pozostaje rolnictwo;
- zostały opracowane biorąc pod uwagę wartości wskaźników dla wszystkich gmin w regionie oraz wybranych gmin (benchmarkowych) z innych województw.

Pierwszy z warunków brzegowych związany jest z **udziałem dochodów z opłaty rolnej w sumie dochodów własnych gminy**. Założono, że gmina o charakterze rolniczym to taka, dla której procentowy udział dochodów związanych z tym rodzajem opłaty wynosi więcej niż 20% ogólnych przychodów gminy. Drugi z przyjętych wskaźników dotyczy z kolei **udziału wydatków na rolnictwo i leśnictwo w ogólnych wydatkach bieżących gminy**. Przyjęto, że gminy rolnicze to takie, dla których procentowy udział wydatków na rolnictwo i leśnictwo wynosi ponad 10% ogólnych wydatków bieżących gminy. Poniżej przedstawiono zestawienie warunków brzegowych w etapie preselekcji:

Tabela 22. Warunki brzegowe wykorzystane w preselekcji gmin

Lp.	Kryterium	Warunek brzegowy	Liczba gmin niespełniających kryterium
1.	Procentowy udział dochodów z opłaty rolnej w całkowitych dochodach własnych gminy (zgodnie ze zrealizowanym budżetem za 2018 r.)	Mniej niż 20%	44 gminy
2.	Procentowy udział wydatków na rolnictwo i leśnictwo w ogólnych wydatkach bieżących gminy (zgodnie ze zrealizowanym budżetem za 2018 r.)	Mniej niż 10%	8 gmin (w tym 6 niespełniających również warunku nr 1)

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę wybrane kryteria brzegowe, z analizy wyłączono następujące gminy województwa kujawsko-pomorskiego: Bądkowo (w)³, Bobrowo (w), Boniewo (w), Brzozie (w), Brzuze (w), Bytoń (w), Chełmno (w), Chełmża (w), Ciechocin (w), Czernikowo (w), Dąbrowa (w), Dębowa Łąka (w), Fabianki (w), Golub-Dobrzyń (w), Gostycyn (w), Gruta (w), Jabłonowo Pomorskie (mw), Janowiec Wielkopolski (mw), Kamień Krajeński (mw), Kcynia (mw), Kęsowo (w), Kijewo Królewskie (w), Kikół (w), Koneck (w), Kowal (w), Książki (w), Kisewo (w), Lniano (w), Lubraniec (mw), Łasin (mw), Osiek (w), Osiecin (w), Papowo Biskupie (w), Płużnica (w), Pruszcz (w), Radomin (w), Rogóżno (w), Ryńsk (w), Sadki (w), Sośno (w), Stolno (w), Świecie nad Osa (w), Świdziebnia (w), Topólka (w), Wąpielsk (w), Zbójno (w) oraz Złotniki Kujawskie (w).

Dodatkowego komentarza wymagają trzy spośród wskazanych powyżej gmin.

1. W analizie wyjątkowo potraktowana została gmina **Płużnica**, która pomimo niespełniania pierwszego z warunków brzegowych (dochody z opłaty rolnej to 24,77% dochodów gminy), została dopuszczona do dalszej analizy ze względu na fakt, że na terenie gminy funkcjonuje park przemysłowy.

³ (w) – gmina wiejska; (mw) – gmina miejsko-wiejska; (m) – gmina miejska, (mp) – miasto na prawach powiatu

2. Na terenie gminy wiejskiej **Chełmża** położony jest teren inwestycyjny Dźwierzno o powierzchni ok. 485 ha, będący największym dostępnym terenem w województwie kujawsko-pomorskim. Do głównych atutów terenu należy położenie bezpośrednio przy drodze wojewódzkiej nr 551 oraz niewielka odległość do węzłów autostrady A1 (węzły Lisewo oraz Toruń Północ – d. Turzno). Odległość do miast wojewódzkich (Toruń i Bydgoszcz) wynosi mniej niż 50 km. Teren jest własnością Skarbu Państwa (administrowanym przez Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa-KOWR). Ze względu na fakt, że teren ze względu na swoją lokalizację oraz powierzchnię jest wyjątkowy w skali ogólnopolskiej, PSSE planuje utworzenie na tym terenie Centralnego Parku Inwestycyjnego w Dźwierznie, który pozwoli na przyjęcie w przyszłości kluczowej inwestycji zagranicznej. Ponadto na terenie gminy znajduje się również inny duży teren inwestycyjny – Kiełbasin o powierzchni max. 105 ha, będący własnością prywatną. Chociaż w gminie wiejskiej Chełmża istnieją tereny będące niewątpliwie atrakcyjne dla inwestora, to jednak nie są one własnością samorządu, dlatego też gminy nie zakwalifikowano do dalszej analizy.
3. W gminie **Ryńsk** znajdują się trzy istotne tereny inwestycyjne – Wałycz (ok. 188 ha), Łabędź (ok. 150 ha) oraz Ryńsk-Myśliwiecka (63ha). Są one własnością Skarbu Państwa (administrowane przez Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa). Podobnie jak w przypadku Chełmży – gminy nie zakwalifikowano do dalszej analizy.

Gminy, które zakwalifikowano do dalszej analizy, zostały ocenione w czterech filarach atrakcyjności. Głównym problemem był proces doboru wskaźników pozwalających na dokonanie oceny gmin. Wybrano wskaźniki, które:

- są dostępne w statystyce publicznej na poziomie gmin (NUTS-5) oraz są cyklicznie aktualizowane;
- w sposób jednoznaczny wpływają pozytywnie na atrakcyjność inwestycyjną gminy, nawet jeżeli ten wpływ nie jest kluczowy;
- nie budzą wątpliwości co do tego, czy w kontekście analizy atrakcyjności inwestycyjnej gminy stanowią stymulantę czy destymulantę.

Przykładem wskaźnika, który został odrzucony jest stopa bezrobocia/ liczba osób pozostających bez pracy. Z jednej strony im wyższe bezrobocie, tym łatwiejszy dostęp do pracowników przez potencjalnego inwestora. Z drugiej jednak strony, im więcej bezrobotnych, tym więcej uwagi gminy muszą poświęcić na organizację systemu pomocy społecznej i wsparcia dla osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tym samym zasoby, siły i środki na działalność proinwestycyjną są mniejsze.

Filar: społeczność lokalna

Pierwszy z filarów oceny jest ściśle powiązany z gminną społecznością lokalną, rozumianą w szczególności jako dostępne zasoby ludzkie w gminie. Co do zasady, w ramach tego filaru uwzględniono czynniki, na które gmina ma pośredni wpływ i może go osiągać jedynie w drodze spójnej, długofalowej strategii. W celu określenia potencjału lokalnego rynku pracy zdecydowano się na określenie procentowego **udziału ludności w wieku produkcyjnym w ogóle ludności zamieszkującej gminę**. Jest to grupa wiekowa, do której zalicza się przeważającą większość osób aktywnych zawodowo. Procesy demograficzne zostały w analizie określone przy wykorzystaniu **wskaźnika przyrostu naturalnego**, przeliczonego na 1 tys. mieszkańców (co pozwala na porównywalność wyników pomiędzy gminami). Aktywność gospodarczą i społeczną mieszkańców określono na podstawie **liczby podmiotów gospodarki narodowej oraz fundacji, stowarzyszeń i innych podmiotów społecznych**, a poziom usług społecznych przyczyniający się do wzrostu aktywności zawodowej mieszkańców w gminy określono przy **pomocy wskaźnika liczby miejsc w przedszkolach**

na terenie gminy (wszystkie trzy wskaźniki przeliczono na 100 mieszkańców gminy). Wreszcie – wobec braku innych obiektywnych wskaźników dotyczących edukacji – stan lokalnej oświaty określono na podstawie **procentowego udziału wydatków bieżących gminy na oświatę w stosunku do wszystkich wydatków budżetu gminy**, zgodnie z budżetem za rok 2018. W przyszłości model oceny potencjału w ramach filaru społeczność lokalna może zostać uzupełniony o dodatkowe wskaźniki na podstawie danych, które w przyszłości może zbierać i analizować Regionalne Obserwatorium Gospodarcze, przykładowo: w zakresie edukacji – liczba uczniów szkół podstawowych uczących się więcej niż jednego języka obcego; w zakresie aktywności lokalnej – frekwencja w wyborach samorządowych w latach, w których przeprowadzone są takie wybory. Podział punktacji w poszczególnych kryteriach oceny został dokonany w sposób arbitralny – starano się określić takie progi punktowe, by wykorzystane zostały wszystkie wartości punktowe (od zera do maksymalnej liczby punktów) a ich rozkład był w miarę możliwości równomierny. Podsumowanie wskaźników dotyczących filaru „społeczność lokalna” zostało przedstawione w poniższej tabeli (Tabela 23.).

Tabela 23. Wskaźniki wykorzystane do określenia potencjału inwestycyjnego gmin w ramach filaru społeczność lokalna

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
S.1.	Procentowy udział ludności w wieku produkcyjnym w ogóle ludności	%	GUS	2018	3	3 pkt – 64% i powyżej 2 pkt – co najmniej 62% jednak mniej niż 64% 1 pkt – co najmniej 60% jednak mniej niż 62% 0 pkt – mniej niż 60%
S.2.	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	l.	GUS	2018	3	3 pkt – 5 i powyżej 2,5 pkt – co najmniej 3 jednak mniej niż 5 2 pkt – co najmniej 1,5 jednak mniej niż 3 1,5 pkt – co najmniej 0 jednak mniej niż 1,5 1 pkt – co najmniej -1,5 jednak mniej niż 0 0,5 pkt – co najmniej -3 jednak mniej niż -1,5 0 pkt – mniej niż -3
S.3.	Podmioty gospodarki narodowej w sektorze prywatnym na 100 mieszkańców	l.	GUS	2018	5	5 pkt – 20 i powyżej 4 pkt – co najmniej 10 jednak mniej niż 20 3 pkt – co najmniej 7,5 jednak mniej niż 10 2 pkt – co najmniej 5 jednak mniej niż 7,5 1 pkt – co najmniej 2,5 jednak mniej niż 5 0 pkt – mniej niż 2,5
S.4.	Fundacje, stowarzyszenia i inne podmioty społeczne na 100 mieszkańców	l.	GUS	2018	2	2 pkt – 5 i powyżej 1,5 pkt – co najmniej 1 jednak mniej niż 5 1 pkt – co najmniej 0,5 jednak mniej niż 1 0,5 pkt – co najmniej 0,2 jednak mniej niż 0,5 0 pkt – mniej niż 0,5
S.5.	Miejsca w przedszkolach na 100 mieszkańców	l.	GUS	2018	2	2 pkt – 10 i powyżej 1,5 pkt – co najmniej 5 jednak mniej niż 10 1 pkt – co najmniej 3 jednak mniej niż 5 0,5 pkt – co najmniej 1,5 jednak mniej niż 3 0 pkt – mniej niż 1,5

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
S.6.	Procentowy udział wydatków na edukację w ogólnej sumie wydatków bieżących gminy	%	GUS	2018	5	5 pkt – 32% i powyżej 4 pkt – co najmniej 30% jednak mniej niż 32% 3 pkt – co najmniej 27,5% jednak mniej niż 30% 2 pkt – co najmniej 25% jednak mniej niż 27,5% 1 pkt – co najmniej 20% jednak mniej niż 25% 0 pkt – mniej niż 20%

Źródło: Opracowanie własne

łącznie gminy mogły uzyskać 20 pkt. W poniższej tabeli przedstawiono wyniki oceny dla gmin poddanych analizie wraz z uzyskanym wynikiem (rating) i zakwalifikowaniem do poszczególnych grup.

Tabela 24. Klasyfikacja potencjału atrakcyjności inwestycyjnej gmin w ramach filaru społeczność lokalna

Rating	Liczba uzyskanych punktów	Gminy
A	15-20 pkt	Białe Błota (w), Lubicz (w), Nowa Wieś Wielka (w), Obrowo (w), Szubin (mw)
B	10-14 pkt	Aleksandrów Kujawski (m), Brodnica (m), Dąbrowa Chełmińska (w), Dobrcz (w), Gniewkowo (mw), Golub-Dobrzyń (m), Górzno (mw), Grudziądz (w), Inowrocław (m), Inowrocław (w), Koronowo (mw), Kowalewo Pomorskie (mw), Kruszwica (mw), Lipno (m), Lubanie (w), Łabiszyn (mw), Łubianka (w), Łysomice (w), miasto Bydgoszcz (mp), miasto Grudziądz (mp), miasto Toruń (mp), miasto Włocławek (mp), Nakło nad Notecią (mw), Osiesko (w), Rypin (m), Sicienko (w), Solec Kujawski (mw), Strzelno (mw), Świecie (mw), Tuchola (mw), Unisław (w), Włocławek (w), Zławieś Wielka (w), Żnin (mw)
C	5-9 pkt	Aleksandrów Kujawski (w), Barcin (mw), Bartniczka (w), Bobrowniki (w), Brodnica (w), Brześć Kujawski (mw), Bukowiec (w), Cekcyn (w), Chełmno (m), Chełmża (m), Choceln (w), Chodecz (mw), Ciechocinek (m), Dąbrowa Biskupia (w), Dobrze (w), Dobrzyń nad Wisłą (mw), Dragacz (w), Drzycim (w), Gąsawa (w), Izbica Kujawska (mw), Janikowo (mw), Jeziora Wielkie (w), Jeżewo (w), Kowal (m), Lipno (w), Lubień Kujawski (mw), Lubiewo (w), Mogilno (mw), Mrocza (mw), Nowe (mw), Osie (w), Pakość (mw), Piotrków Kujawski (mw), Płużnica (w), Radziejów (m), Radzyń Chełmiński (mw), Rogowo (w), Rogowo (w), Rojewo (w), Rypin (w), Sępólno Krajeńskie (mw), Skępe (mw), Skrwilno (w), Śliwice (w), Świekatowo (w), Tłuchowo (w), Waganiec (w), Warlubie (w), Wąbrzeźno (m), Wielgie (w), Więcbork (mw), Zakrzewo (w), Zbiczno (w)
D	0-4 pkt	Baruchowo (w), Chrostkowo (w), Nieszawa (m), Raciążek (w), Radziejów (w), Wielka Nieszawka (w)

Źródło: Opracowanie własne

Najwyższą liczbę punktów pozwalającą do przyznania najwyższego ratingu – A uzyskało łącznie pięć gmin – cztery wiejskie oraz jedna miejsko-wiejska. Gmina **Białe Błota** swój wysoki wynik zawdzięcza przede wszystkim stosunkowo dużej liczbie podmiotów gospodarki narodowej w przeliczeniu na 100 mieszkańców (33,6 podmiotów). Lokalne podmioty gospodarcze mogą stanowić sieć potencjalnych podwykonawców/dostawców dla dużych inwestorów, dlatego też ich obecność w gminie wpływa na jej atrakcyjność w oczach osób rozważających podjęcie inwestycji w regionie. Również wydatki na edukację są w gminie znacząco wyższe niż średnia dla województwa. Zakładając, że fundusze przeznaczone na oświatę przekładają się bezpośrednio na jakość nauczania (np. większa liczba nauczycieli, nowoczesne sale lekcyjne, więcej sprzętu i pomocy dydaktycznych itp.), można pokusić się o stwierdzenie, że w przyszłości przełoży się to pozytywnie na zasoby ludzkie dostępne w gminie. Podobne czynniki sprawiły, że rating A uzyskała również gmina **Lubicz**, chociaż liczba podmiotów gospodarki narodowej na 100 mieszkańców jest niższa niż w przypadku poprzedniej gminy

i wynosi 22. Ponadto gmina zanotowała również wysoką wartość przyrostu naturalnego na 100 mieszkańców, równą 3,09. Gmina **Nowa Wieś Wielka** wyróżnia się przede wszystkim wydatkami na edukację, które w 2018 r. stanowiły 37,8% wydatków bieżących ogółem. W gminie funkcjonuje 11,3 podmiotów gospodarki na 100 mieszkańców, a jej przyrost naturalny w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców wynosi 2,38. Cechą charakterystyczną gminy jest również procentowy udział ludności w wieku produkcyjnym w ogóle ludności, wynoszący nieco powyżej 64%. Gmina **Obrowo** uzyskała dobry wynik we wszystkich wskaźnikach, na szczególne wyróżnienie zasługuje wysoki przyrost naturalny – 4,88 na 1000 mieszkańców, oraz stosunkowo duża liczba podmiotów społecznych (w tym fundacji i stowarzyszeń) – 0,46 w przeliczeniu na 100 mieszkańców (jeden z najwyższych wyników wśród gmin wiejskich). Jedyną gminą miejsko-wiejską z ratingiem A jest gmina **Szubin**, w której w przeliczeniu na 100 mieszkańców funkcjonuje 18,9 podmiotów gospodarki narodowej. Czynnikiem wyróżniającym gminę jest duża liczba miejsc w przedszkolach – na 100 mieszkańców jest ich 6,5.

Filar: lokalizacja i transport

Kolejny filar jest związany z lokalizacją danej gminy na mapie Polski i województwa, a także kwestią transportu. Należy zaznaczyć, że poszczególne gminy mają bardzo ograniczony wpływ na czynniki poddawane ocenie w ramach niniejszego filaru – z pośród pięciu wskaźników tylko jeden wynika bezpośrednio z działań podejmowanych przez gminę. Oznacza to, że możliwość oddziaływania gmin na swój potencjał inwestycyjny w tym filarze jest niewielka. W ramach filaru pod uwagę wzięto **odległość gminy od zjazdu na autostradę A1**, która ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego regionu (szczególnie, że łączy województwo z portami morskimi w Gdyni i Gdańsku, a także z centralną i południową Polską). Ponadto pod uwagę wzięto **odległość pomiędzy miejscowością będącą siedzibą gminy a najbliższym dużym miastem** (miastem na prawach powiatu – Bydgoszczą, Toruniem, Włocławkiem lub Grudziądzem). Kolejny obszar oceny jest związany z **odległością od najbliższego portu morskiego** (w Gdańsku) – która sprzyja importowi i eksportowi towarów przy wykorzystaniu transportu morskiego. W przypadku realizacji inwestycji związanej z budową portu zapleczewego Bydgoszcz-Emilianów na rzece Wiśle, w przyszłości zasadna będzie zmiana tego wskaźnika. W trakcie oceny określono również, czy na terenie gminy znajduje się obecnie funkcjonująca **stacja pasażerska linii kolejowych**. Ostatnim wskaźnikiem, który jako jedyny leży w gestii gmin jest **wysokość wydatków na infrastrukturę w ogóle wydatków bieżących budżetu gminy**. Zakłada się, że wyższy udział wydatków na infrastrukturę pozwala utrzymać drogi gminne oraz sieci i urządzenia techniczne w dobrym stanie, co ma znaczenie przy planowaniu inwestycji w gminie. Podsumowanie wskaźników dotyczących filaru „społeczność lokalna” zostało przedstawione w poniższej tabeli (Tabela 25.).

Tabela 25. Wskaźniki wykorzystane do określenia potencjału inwestycyjnego gmin w ramach filaru lokalizacja i transport

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
L.1.	Odległość pomiędzy miejscowością będącą siedzibą gminy a zjazdem na autostradę A1	km	Google Maps	2020	5	5 pkt – 15 i poniżej 4 pkt – co najwyżej 25 jednak więcej niż 15 3 pkt – co najwyżej 40 jednak więcej niż 25 2 pkt – co najwyżej 60 jednak więcej niż 40 1 pkt – co najwyżej 80 jednak więcej niż 60 0 pkt – więcej niż 80

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
L.2.	Odległość pomiędzy miejscowością będącą siedzibą gminy a dużym miastem (na prawach powiatu – Bydgoszcz, Toruń, Włocławek, Grudziądz)	km	Google Maps	2020	3	3 pkt – 15 i poniżej 2 pkt – co najwyżej 25 jednak więcej niż 15 1 pkt – co najwyżej 50 jednak więcej niż 25 0 pkt – więcej niż 50
L.3.	Odległość pomiędzy miejscowością będącą siedzibą gminy a najbliższym portem morskim (w Gdańsku)	km	Google Maps	2020	2	2 pkt – mniej niż 125 km 1,5 pkt – co najwyżej 160 jednak więcej niż 125 1 pkt – co najwyżej 180 jednak więcej niż 160 0,5 pkt – co najwyżej 200 jednak więcej niż 180 0 pkt – więcej niż 200
L.4.	Obecność funkcjonującej stacji pasażerskiej na terenie gminy	Tak/nie	Google Maps	2020	3	3 pkt – jeżeli odpowiedź TAK 0 pkt – jeżeli odpowiedź NIE
S.5.	Procentowy udział nakładów na infrastrukturę w ogóle wydatków bieżących gminy	%	GUS	2018	7	7 pkt – Powyżej 20% 6 pkt – co najmniej 17,5% jednak mniej niż 20% 5 pkt – co najmniej 15% jednak mniej niż 17,5% 4 pkt – co najmniej 12,5% jednak mniej niż 15% 3 pkt – co najmniej 10% jednak mniej niż 12,5% 2 pkt – co najmniej 8% jednak mniej niż 6% 1 pkt – co najmniej 6% jednak mniej niż 8% 0 pkt – mniej niż 6%

Źródło: Opracowanie własne

Łącznie gminy mogły uzyskać 20 pkt. W poniższej tabeli przedstawiono wyniki oceny dla gmin poddanych analizie wraz z uzyskanym wynikiem (rating) i zakwalifikowaniem do poszczególnych grup.

Tabela 26. Klasyfikacja potencjału atrakcyjności inwestycyjnej gmin w ramach filaru lokalizacja i transport

Rating	Liczba uzyskanych punktów	Gminy
A	15-20 pkt	Brześć Kujawski (mw), Chodecz (mw), Grudziądz (w), Lubicz (w), Lubień Kujawski (mw), miasto Bydgoszcz (mp), miasto Grudziądz (mp), miasto Toruń (mp), Osie (w), Osielsko (w), Raciążek (w)
B	10-14 pkt	Aleksandrów Kujawski (w), Bartniczka (w), Baruchowo (w), Białe Błota (w), Brodnica (w), Bukowiec (w), Cekcyn (w), Chełmno (m), Chełmża (m), Chocień (w), Chrostkowo (w), Ciechocinek (m), Dąbrowa Chełmińska (w), Dobrcz (w), Dragacz (w), Drzycim (w), Gniewkowo (mw), Inowrocław (m), Inowrocław (w), Izbica Kujawska (mw), Jeżewo (w), Kowal (m), Kowalewo Pomorskie (mw), Lubanie (w), Lubiewo (w), Łubianka (w), Łysomice (w), miasto Włocławek (mp), Nowa Wieś Wielka (w), Nowe (mw), Obrowo (w), Płużnica (w), Radzyń Chełmiński (mw), Skępe (mw), Śliwice (w), Świecie (mw), Świekatowo (w), Tuchola (mw), Waganiec (w), Warlubie (w), Wielka Nieszawka (w), Włocławek (w), Zławieś Wielka (w)
C	5-9 pkt	Aleksandrów Kujawski (m), Barcin (mw), Bobrowniki (w), Brodnica (m), Dąbrowa Biskupia (w), Dobrze (w), Dorzyń nad Wisłą (mw), Golub-Dobrzyń (m), Janikowo (mw), Jeziora Wielkie (w), Koronowo (mw), Kruszwica (mw), Lipno (m), Lipno (w), Mrocza (mw), Nakło nad Notecią (mw), Nieszawa (m), Pakość (mw), Piotrków Kujawski (mw), Radziejów (w), Rogowo (w), Rojewo (w), Rypin (m), Rypin (w), Sępólno Krajeńskie (mw), Sicienko (w), Solec Kujawski (mw), Szubin (mw), Unisław (w), Wąbrzeźno (m), Wielgie (w), Więcbork (mw), Zbiczno (w), Żnin (mw)
D	0-4 pkt	Gąsawa (w), Górzno (mw), Łabiszyn (mw), Mogiłno (mw), Radziejów (m), Rogowo (w), Skrwilno (w), Tłuchowo (w), Zakrzewo (w)

Źródło: Opracowanie własne

Najwyższy rating w ramach filaru lokalizacja i transport zdobyło jedenaście gmin, w tym trzy miasta na prawach powiatu, trzy gminy miejsko-wiejskie oraz pięć gmin wiejskich. Większość gmin jest położona w niedalekim sąsiedztwie autostrady A1 oraz większych ośrodków miejskich. Ponadto w każdej z gmin o ratingu A znajduje się czynna stacja kolei pasażerskiej. Wśród najwyższej ocenionych gmin znalazły się zarówno gminy zlokalizowane w północnej części województwa (np. Grudziądz), położone w mniejszej odległości od portu w Gdańsku, jak i gminy południowe (np. Brześć Kujawski). Cechą wyróżniającą gminy o najwyższej ocenie jest stosunkowo większy procentowy udział wydatków na infrastrukturę w stosunku do wszystkich wydatków bieżących – liderami w tej kategorii są gminy: Chodecz, Lubień Kujawski, Osie, Osielsko oraz Raciążek.

Filar: tereny inwestycyjne

Kolejny filar oceny dotyczy dostępności terenów inwestycyjnych w gminie oraz poziom ich gotowości do podjęcia inwestora. W przeciwieństwie do dwóch wcześniejszych kategorii oceny, w ramach filaru tereny inwestycyjne poszczególne gminy mogą oddziaływać na zwiększanie swojej atrakcyjności w oczach potencjalnych inwestorów poprzez prowadzenie działań mających na celu jak najlepsze dostosowanie gruntów do ich oczekiwań. Przy ocenie wzięto pod uwagę **sumaryczną powierzchnię terenów inwestycyjnych**. Zrezygnowano ze średniej powierzchni terenu, ponieważ średnia liczba terenów w gminach jest niewielka (2-5 terenów) i w przypadku, gdy jeden z nich znacząco odbiega powierzchnią od pozostałych (przykładowo – jest większy), zaburza on statystykę. Zamiast średniej zdecydowano się na określenie **mediany powierzchni terenów inwestycyjnych w gminie**. Ponadto określono poziom przygotowania terenów, biorąc pod uwagę **procentowy udział powierzchni terenów uzbrojonych w co najmniej dwa z trzech przyłączy (sieć elektryczna, gazowa oraz kanalizacyjna)**, a także **procentowy udział powierzchni terenów, dla których obowiązują miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego (MPZP)** w stosunku do całkowitej powierzchni

terenów. Przeanalizowano również **średnią odległość pomiędzy terenami inwestycyjnymi a miastem wojewódzkim** oraz **położenie względem autostrady A1 oraz innej drogi krajowej/ ekspresowej**. Ponadto starano się określić potencjał w zakresie dostępności i możliwości rozbudowy sieci technicznych w przyszłości. Ze względu na brak innego wskaźnika o charakterze ilościowym, który pozwoliłby na zmierzenie tego potencjału, zdecydowano się na wykorzystanie dostępnego w statystyce publicznej **procentowego udziału mieszkańców gminy mających dostęp do kanalizacji w ogóle ludności gminy**. Założono, że wskaźnik ten pośrednio wskazuje na pokrycie gminy siecią kanalizacyjną – im większy procent ludności posiada dostęp do sieci, tym łatwiejsza jest jej rozbudowa w przyszłości. Wskaźniki w ramach tego filaru (z wyłączeniem ostatniego) zostały opracowane na podstawie bazy terenów inwestycyjnych województwa kujawsko-pomorskiego opracowanej przez Kujawsko-Pomorskie Centrum Obsługi Inwestora. Dalsze monitorowanie potencjału gmin w zakresie dostępności terenów inwestycyjnych będzie możliwe jedynie wówczas, gdy baza będzie kompletna, spójna oraz na bieżąco aktualizowana. Istotne jest zatem, by gminy z regionu zobligować do cyklicznej aktualizacji danych oraz udostępnianiu ich KP COI. Należy zadbać, bo dane z poszczególnych gmin były pozyskiwane na podstawie standardowego formularza gwarantującego ich porównywalność, m.in. poprzez określenie pożądanej formy odpowiedzi (liczba, jedno słowo, lista, zdanie), określenie wspólnych definicji itp.

Tabela 27. Wskaźniki wykorzystane do określenia potencjału inwestycyjnego gmin w ramach filaru tereny inwestycyjne

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
T.1.	Sumaryczna powierzchnia terenów inwestycyjnych	ha	KP COI	2020	3	3 pkt – 70 i powyżej 2,5 pkt – co najmniej 50 jednak mniej niż 70 2 pkt – co najmniej 30 jednak mniej niż 50 1,5 pkt – co najmniej 15 jednak mniej niż 30 1 pkt – co najmniej 5 jednak mniej niż 15 0 pkt – mniej niż 5
T.2.	Mediana powierzchni terenów inwestycyjnych	ha	KP COI	2020	2	2 pkt – 30 i powyżej 1,5 pkt – co najmniej 15 jednak mniej niż 30 1 pkt – co najmniej 10 jednak mniej niż 15 0,5 pkt – co najmniej 5 jednak mniej niż 10 0 pkt – mniej niż 5
T.3.	Procentowy udział powierzchni terenów uzbrojonych w co najmniej dwa z trzech przyłączy – sieć elektryczna, gazowa, kanalizacyjna w ogólnej powierzchni terenów	%	KP COI	2020	5	5 pkt – 100% 4 pkt – co najmniej 80% jednak mniej niż 100% 3 pkt – co najmniej 60% jednak mniej niż 80% 2 pkt – co najmniej 40% jednak mniej niż 60% 1 pkt – co najmniej 20% jednak mniej niż 40% 0 pkt – mniej niż 20%
T.4.	Położenie większości terenów w pobliżu A1 lub drogi krajowej/ ekspresowej (maksymalnie 15 km)	TAK/ NIE	KP COI	2020	2	2 pkt – Jeżeli w odległości 15 km znajduje się A1 1 pkt – Jeżeli w odległości 15 km znajduje się droga krajowa/ ekspresowa 0 pkt – brak A1 i drogi krajowej/ ekspresowej w odległości 15 km

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
T.5.	Średnia odległość terenu od miasta wojewódzkiego	km	KP COI	2020	3	3 pkt – mniej niż 15 km 2,5 pkt – co najwyżej 25 km jednak więcej niż 15 km 2 pkt – co najwyżej 40 km jednak więcej niż 25 km 1,5 pkt – co najwyżej 60 km jednak więcej niż 40 km 1 pkt – co najwyżej 80 km jednak więcej niż 60 km 0,5 pkt – co najwyżej 100 km jednak więcej niż 80 km 0 pkt – więcej niż 100 km
T.6.	Procentowy udział powierzchni terenów, dla których obowiązują MPZP w stosunku do całkowitej powierzchni terenów	%	KP COI	2020	3	3 pkt – 90% i powyżej 2 pkt – co najmniej 60% jednak mniej niż 90% 1 pkt – co najmniej 30% jednak mniej niż 60% 0 pkt – mniej niż 30%
T.7.	Procentowy udział mieszkańców gminy mających dostęp do kanalizacji w ogóle ludności gminy	%	GUS	2019	2	2 pkt – 90% i powyżej 1,5 pkt – co najmniej 75% jednak mniej niż 90% 1 pkt – co najmniej 50% jednak mniej niż 75% 0,5 pkt – co najmniej 25% jednak mniej niż 50% 0 pkt – mniej niż 25%

Źródło: Opracowanie własne

Łącznie gminy mogły uzyskać 20 pkt. W poniższej tabeli przedstawiono wyniki oceny dla gmin poddanych analizie wraz z uzyskanym wynikiem (rating) i zakwalifikowaniem do poszczególnych grup.

Tabela 28. Klasyfikacja potencjału atrakcyjności inwestycyjnej gmin w ramach filaru tereny inwestycyjne

Rating	Liczba uzyskanych punktów	Gminy
A	15-20 pkt	Barcin (mw), Lubień Kujawski (mw), Łysomice (w), miasto Grudziądz (mp), miasto Włocławek (mp), Nakło nad Notecią (mw)
B	10-14 pkt	Aleksandrów Kujawski (w), Brodnica (m), Brześć Kujawski (mw), Chocień (w), Dragacz (w), Inowrocław (m), Inowrocław (w), Janikowo (mw), Koronowo (mw), Łubianka (w), miasto Bydgoszcz (mp), miasto Toruń (mp), Mogilno (mw), Płużnica (w), Sępólno Krajeńskie (mw), Skępe (mw), Solec Kujawski (mw), Strzelno (mw), Szubin (mw), Świecie (mw), Warlubie (w), Wąbrzeźno (m), Zławieś Wielka (w), Żnin (mw)
C	5-9 pkt	Białe Błota (w), Gniewkowo (mw), Golub-Dobrzyń (m), Grudziądz (w), Jeżewi (w), Kowalewo Pomorskie (mw), Lipno (m), Lubicz (w), Pakość (mw), Rojewo (w), Rypin (m), Tuchola (mw), Waganiec (w), Zakrzewo (w), Zbiczno (w)
D	0-4 pkt	Aleksandrów Kujawski (m), Bartniczka (w), Baruchowo (w), Bobrowniki (w), Brodnica (w), Bukowiec (w), Cekcyn (w), Chełmno (m), Chełmża (m), Chodecz (mw), Chrostkowo (w), Ciechocinek (m), Dąbrowa Biskupia (w), Dąbrowa Chełmińska (w), Dobrcz (w), Dobrze (w), Dobrzyń nad Wisłą (mw), Drzycim (w), Gąsawa (w), Górzno (mw), Izbica Kujawska (mw), Jeziora Wielkie (w), Kowal (m), Kruszwica (mw), Lipno (w), Lubanie (w), Lubiewo (w), Łabiszyn (mw), Mrocza (mw), Nieszawa (m), Nowa Wieś Wielka (w), Nowe (mw), Obrowo (w), Osie (w), Osielsko (w), Piotrków Kujawski (mw), Raciążek (w), Radziejów (m), Radziejów (w), Radzyń Chełmiński (mw), Rogowo (w), Rogowo (w), Rypin (w), Sicienko (w), Skrwilno (w), Śliwice (w), Świekatowo (w), Tłuchowo (w), Unisław (w), Wielgie (w), Wielka Nieszawka (w), Więcbork (mw), Włocławek (w)

Źródło: Opracowanie własne

Wśród sześciu gmin o najwyższej ocenie znalazły się dwa miasta na prawach powiatu, trzy gminy miejsko-wiejskie oraz jedna gmina wiejska:

- **miasto Grudziądz** (mp) – miasto dysponuje jedenastoma terenami inwestycyjnymi o łącznej powierzchni 77,9 ha, z czego największy z nich ma powierzchnię 27,5 ha. Mediana powierzchni wynosi 3,5 ha. Wszystkie tereny posiadają przyłącza sieci elektrycznej, gazowej i wodociągowej oraz, za wyjątkiem jednego – są położone w strefie, dla której uchwalono miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Wszystkie tereny są położone w bliskim sąsiedztwie autostrady A1;
- **miasto Włocławek** (mp) – łączna powierzchnia trzynastu terenów inwestycyjnych w mieście to 63,6 ha, a największy z nich ma powierzchnię 33,5 ha. Dla wszystkich terenów uchwalono miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego oraz doprowadzono sieci techniczne: elektryczną, gazową oraz wodociągową. Tereny charakteryzują się również korzystnym ukształtowaniem (nie występują różnice poziomów terenu) oraz położeniem (w bliskim sąsiedztwie autostrady A1);
- **Barcin** (mw) – gmina Barcin dysponuje zaledwie jednym terenem inwestycyjnym, jednak jest on właściwie przygotowany do przyjęcia inwestora. Teren ma powierzchnię 32,8 ha, jest wyposażony w sieci techniczne (elektryczną, gazową oraz kanalizacyjną). Jest położony w odległości ok. 20 km od DK nr 25 oraz drogi ekspresowej S5. Teren ma co do zasady korzystne ukształtowanie – nie występują duże różnice poziomów terenu;
- **Lubień Kujawski** (mw) – podobnie jak w przypadku Barcina – w gminie dostępny jest jeden teren o dużej powierzchni – 72 ha. Teren jest uzbrojony oraz uchwalono dla niego plan zagospodarowania przestrzennego. Sąsiaduje bezpośrednio z DK1 oraz znajduje się w odległości ok. 6 km od autostrady A1;
- **Nakło nad Notecią** (mw) – podobnie jak w przypadku pozostałych gmin miejsko-wiejskich o ratingu A, w Nakle nad Notecią dostępny jest jeden teren inwestycyjny (w ramach Nadnoteckiego Parku Przemysłowego), jednakże jego powierzchnia jest mniejsza niż w przypadku Barcina i Lubienia Kujawskiego – wynosi około 22 ha. Teren jest położony w odległości ok. 5 km od DK10 i uchwalono dla niego miejscowy plan zagospodarowania. Teren wyposażono w sieć elektryczną i kanalizacyjną;
- **Łysomice** (w) – w wiejskiej gminie Łysomice dostępne są dwie działki pod inwestycje – jedna o powierzchni 5,5 ha, a druga – 2,2 ha. Obie działki posiadają niezbędne przyłącza. Ich odległość od zjazdu na autostradę A1 wynosi ok. 10 km. Dla obu terenów uchwalono miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Ponadto istnieje możliwość powiększenia mniejszej działki o tereny sąsiadujące (pow. 1,6 ha oraz 2,8 ha).

Filar: Obsługa inwestora

Ostatnim z filarów oceny jest obsługa inwestora, w niniejszym opracowaniu rozumiana raczej jako udostępnianie niezbędnych informacji, istotnych z punktu widzenia potencjalnego inwestora. Ocenie poddano działania będące w całości w gestii poszczególnych gmin jako podmiotów mających bezpośredni wpływ na budowanie atrakcyjności inwestycyjnej w ramach filaru. Przyjęto, że wartości poszczególnych wskaźników zostaną opracowane na podstawie ankiety CAWI, jednak ze względu na:

- wypełnienie ankiet przez 55 z 144 gmin w regionie;

- brak możliwości egzekwowania obowiązku wypełnienia ankiety;
- wątpliwości co do niektórych informacji zawartych w ankietach (zakłada się, że gminy posiadają tendencję do przeceniania swoich osiągnięć, by wypaść lepiej na tle innych);

zdecydowano się na weryfikację informacji dodatkową analizą. W związku z brakiem możliwości określenia ilościowych, statystycznych danych dla filaru, zdecydowano się na dokonanie analizy eksperckiej połączonej z przeglądem zawartości witryn internetowych poszczególnych gmin bądź portali dedykowanych inwestorom. W przyszłości należy rozważyć dodanie do oceny innych wskaźników, za pomocą których można określić poziom obsługi inwestora w gminie, np. bezpośrednio działania władza na rzecz inwestorów i przedsiębiorców (organizacja śniadań biznesowych, spotkań z przedsiębiorcami, włączanie ich w planowanie strategicznych kierunków rozwoju gospodarczego gminy), liczba pracowników dedykowanych kontaktom z inwestorami i przedsiębiorcami, ich poziom przeszkolenia i posiadanych kompetencji, znajomość języków itd. Należy zauważyć, że większość z proponowanych kryteriów oceny ma charakter „miękkiej”, tzn. wymaga subiektywnej oceny eksperckiej, w związku z powyższym należy być świadomym pewnych ograniczeń i nie należy formułować kategorię wniosków. Pozyskaniem danych pozwalających na uzupełnienie metodyki wyznaczania poziomu atrakcyjności w filarze obsługa inwestora w przyszłości może się zająć Regionalne Obserwatorium Gospodarcze.

Tabela 29. Wskaźniki wykorzystane do określenia potencjału inwestycyjnego gmin w ramach filaru: obsługa inwestora

Sygn	Wskaźnik	Jedn.	Źródło danych	Dane za rok	Waga (max. l. pkt)	Sposób oceny
O.1.	Zakładka dla inwestora na stronie gminy bądź odrębna witryna internetowa	TAK/ NIE	CAWI, badania własne	2020	4	4 pkt – TAK 2 pkt – Częściowo 0 pkt – NIE
O.2.	Zakładka dla inwestora na stronie gminy bądź odrębna witryna internetowa w języku angielskim	TAK/ NIE	CAWI, badania własne	2020	4	4 pkt – TAK 2 pkt – Częściowo 0 pkt – NIE
O.3.	Osoba wyznaczona do kontaktu z inwestorem (jednoosobowe stanowisko, wydział, jednostka zależna)	TAK/ NIE	CAWI, badania własne	2020	4	4 pkt – TAK 2 pkt – Częściowo 0 pkt – NIE
O.4.	Informacje na temat terenów inwestycyjnych na stronie gminy	TAK/ NIE	CAWI, badania własne	2020	4	4 pkt – TAK 2 pkt – Częściowo 0 pkt – NIE
O.5.	Udział w targach w ciągu ostatnich 5 lat	TAK/ NIE	CAWI, badania własne	2020	4	4 pkt – TAK 0 pkt – NIE

Źródło: Opracowanie własne

Łącznie gminy mogły uzyskać 20 pkt. W poniższej tabeli przedstawiono wyniki oceny dla gmin poddanych analizie wraz z uzyskanym wynikiem (rating) i zakwalifikowaniem do poszczególnych grup.

Tabela 30. Klasyfikacja potencjału atrakcyjności inwestycyjnej gmin w ramach filaru obsługa inwestora

Rating	Liczba uzyskanych punktów	Gminy
A	20 pkt	Aleksandrów Kujawski (w), Brześć Kujawski (mw), Inowrocław (m), miasto Bydgoszcz (mp) miasto Grudziądz (mp), miasto Toruń (mp), miasto Włocławek (mp), Płużnica (w), Świecie (mw)
B	16-19 pkt	Barcin (mw), Brodnica (m), Chocień (w), Dragacz (w), Sępólno Krajeńskie (mw), Solec Kujawski (mw), Szubin (mw)
C	8-15 pkt	Baruchowo (w), Białe Błota (w), Brodnica (w), Golub-Dobrzyń (m), Inowrocław (w), Janikowo (mw), Lubicz (w), Lubień Kujawski (mw), Łabiszyn (mw), Mogilno (mw), Tuchola (mw), Wąbrzeźno (m), Żnin (mw)
D	0-7 pkt	Aleksandrów Kujawski (m), Bartniczka (w), Bobrowniki (w), Bukowiec (w), Cekcyn (w), Chełmno (m), Chełmża (m), Chodecz (mw), Chrostkowo (w), Ciechocinek (m), Dąbrowa Biskupia (w), Dąbrowa Chełmińska (w), Dobrcz (w), Dobrze (w), Dobrzyń nad Wisłą (mw), Drzycim (w), Gąsawa (w), Gniewkowo (mw), Górzno (mw), Grudziądz (w), Izbica Kujawska (mw) Jeziora Wielkie (w), Jezewo (w), Koronowo (mw), Kowal (m), Kowalewo Pomorskie (mw), Kruszwica (mw), Lipno (m), Lipno (w), Lubanie (w), Lubiewo (w), Łubianka (w), Łysomice (w), Mrocza (mw), Nakło nad Notecią (mw), Nieszawa (m), Nowa Wieś Wielka (w), Nowe (mw), Obrowo (w), Osie (w), Osielsko (w) Pakość (mw), Piotrków Kujawski (mw), Raciążek (w), Radziejów (m), Radziejów (w), Radzyń Chełmiński (mw), Rogowo (w), Rogowo (w), Rojewo (w), Rypin (m), Rypin (w), Sicienko (w), Skępe (mw), Skrwilno (w), Strzelno (mw), Śliwice (w) Świekatowo (w), Tłuchowo (w), Unisław (w), Waganiec (w), Warlubie (w), Wielgie (w), Wielka Nieszawka (w), Więcbork (mw), Włocławek (w), Zakrzewo (w), Zbiczo (w), Zławieś Wielka (w)

Źródło: Opracowanie własne

Najwyższą kategorię oceny (A) uzyskało dziewięć gmin – cztery miasta na prawach powiatu, jedna gmina miejska, dwie gminy miejsko-wiejskie oraz dwie gminy wiejskie. Wszystkie te gminy uzyskały maksymalną liczbę punktów w ramach filaru.

Podsumowanie

W tabeli poniżej zawarto podsumowanie osiągniętych ratingów we wszystkich kategoriach dla poszczególnych gmin województwa kujawsko-pomorskiego, które przeszły etap preselekcji. Należy zauważyć, że żadna z gmin nie uzyskała ostatecznej oceny AAAA świadczącej o wysokim potencjale we wszystkich filarach oceny. Z drugiej strony, żadna z gmin nie uzyskała również oceny DDDD wskazującej na niewielki potencjał tak w zakresie filarów spoteczność lokalna i lokalizacja, jak i tereny inwestycyjne i obsługa inwestora. Nie jest zaskoczeniem, że wysokie oceny uzyskały miasta na prawach powiatu – w przypadku miasta Grudziądz 3xA i 1xB, w przypadku pozostałych miast – 2xA i 2xB. Wśród pozostałych gmin o wysokim potencjale wyróżnić należy: Aleksandrów Kujawski – gmina wiejska (C,B,B,A), Brześć Kujawski (C,A,B,A), Inowrocław – gmina miejska (B,B,B,A), Lubicz (C,C,A,A), Lubień Kujawski (C,A,A,C), Płużnica (C,B,B,A), Szubin (C,A,B,B) oraz Świecie (B,B,B,A).

Tabela 31. Wyniki oceny wielokryterialnej gmin województwa kujawsko-pomorskiego pod względem atrakcyjności inwestycyjnej

Gmina	Status	S	L	T	O	Gmina	Status	S	L	T	O
Aleksandrów Kujawski	m	B	C	D	D	Miasto Bydgoszcz	mp	B	A	B	A
Aleksandrów Kujawski	w	C	B	B	A	Miasto Grudziądz	mp	B	A	A	A
Barcin	mw	C	C	A	B	Miasto Toruń	mp	B	A	B	A

Gmina	Status	S	L	T	O	Gmina	Status	S	L	T	O
Bartniczka	w	C	B	D	D	Miasto Włocławek	mp	B	B	A	A
Baruchowo	w	D	B	D	C	Mogilno	mw	C	D	B	C
Białe Błota	w	A	B	C	C	Mrocza	mw	C	C	D	D
Bobrowniki	w	C	C	D	D	Nakło nad Notecią	mw	B	C	A	D
Brodnica	m	B	C	B	B	Nieszawa	m	D	C	D	D
Brodnica	w	C	B	D	C	Nowa Wieś Wielka	w	A	B	D	D
Brześć Kujawski	mw	C	A	B	A	Nowe	mw	C	B	D	D
Bukowiec	w	C	B	D	D	Obrowo	w	A	B	D	D
Cekcyn	w	C	B	D	D	Osie	w	C	A	D	D
Chełmno	m	C	B	D	D	Osielsko	w	B	A	D	D
Chełmża	m	C	B	D	D	Pakość	mw	C	C	C	D
Choceń	w	C	B	B	B	Piotrków Kujawski	mw	C	C	D	D
Chodecz	mw	C	A	D	D	Płużnica	w	C	B	B	A
Chrostkowo	w	D	B	D	D	Raciążek	w	D	A	D	D
Ciechocinek	m	C	B	D	D	Radziejów	m	C	D	D	D
Dąbrowa Biskupia	w	C	C	D	D	Radziejów	w	D	C	D	D
Dąbrowa Chełmińska	w	B	B	D	D	Radzyń Chełmiński	mw	C	B	D	D
Dobrcz	w	B	B	D	D	Rogowo	w	C	C	D	D
Dobre	w	C	C	D	D	Rogowo	w	C	D	D	D
Dobrzyń nad Wisłą	mw	C	C	D	D	Rojewo	w	C	C	C	D
Dragacz	w	C	B	B	B	Rypin	m	B	C	C	D
Drzycim	w	C	B	D	D	Rypin	w	C	C	D	D
Gąsawa	w	C	D	D	D	Sępólno Krajeńskie	mw	C	C	B	B
Gniewkowo	mw	B	B	C	D	Siczenko	w	B	C	D	D
Golub-Dobrzyń	m	B	C	C	C	Skępe	mw	C	B	B	D
Górzno	mw	B	D	D	D	Skrwilno	w	C	D	D	D
Grudziądz	w	B	A	C	D	Solec Kujawski	mw	B	C	B	B
Inowrocław	m	B	B	B	A	Strzelno	mw	B	D	B	D
Inowrocław	w	B	B	B	C	Szubin	mw	A	C	B	B
Izbica Kujawska	mw	C	B	D	D	Śliwice	w	C	B	D	D
Janikowo	mw	C	C	B	C	Świecie	mw	B	B	B	A
Jeziora Wielkie	w	C	C	D	D	Świekatowo	w	C	B	D	D
Jeżewo	w	C	B	C	D	Tłuchowo	w	C	D	D	D
Koronowo	mw	B	C	B	D	Tuchola	mw	B	B	C	C
Kowal	m	C	B	D	D	Unisław	w	B	C	D	D
Kowalewo Pomorskie	mw	B	B	C	D	Waganiec	w	C	B	C	D
Kruszwica	mw	B	C	D	D	Warlubie	w	C	B	B	D
Lipno	m	B	C	C	D	Wąbrzeźno	m	C	C	B	C
Lipno	w	C	C	D	D	Wielgie	w	C	C	D	D
Lubanie	w	B	B	D	D	Wielka Nieszawka	w	D	B	D	D
Lubicz	w	A	A	C	C	Więcbork	mw	C	C	D	D
Lubień Kujawski	mw	C	A	A	C	Włocławek	w	B	B	D	D
Lubiewo	w	C	B	D	D	Zakrzewo	w	C	D	C	D
Łabiszyn	mw	B	D	D	C	Złoczno	w	C	C	C	D
Łubianka	w	B	B	B	D	Zławieś Wielka	w	B	B	B	D
Łysomice	w	B	B	A	D	Żnin	mw	B	C	B	C

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe zestawienie potencjału w poszczególnych filarach wskazuje na mocne strony gmin w zakresie pozyskiwania inwestycji oraz obszary wymagające poprawy. Należy jednak pamiętać, że możliwość oddziaływania gmin na poszczególne obszary jest różna – bardzo duża w przypadku obsługi inwestora i terenów inwestycyjnych, niewielka w obszarze lokalizacji i transportu oraz społeczności lokalnej. Zestawienie może być przydatne przy kształtowaniu polityki wsparcia dla gmin regionu w zakresie zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej, w zależności od ich pozycji wyjściowej:

- **Gminy uzyskujące wysoki rating (A lub B) w kategorii tereny inwestycyjne** – wsparcie w promocji istniejących terenów, które to tereny należy ocenić jako charakteryzujące się dużą gotowością do przyjęcia inwestora – przygotowanie folderów promocyjnych (w tym online), wykonanie zdjęć lotniczych, wykonanie uzbrojenia tam, gdzie jeszcze nie zostało to dokonane;
- **Gminy uzyskujące niski rating (C lub D) w kategorii tereny inwestycyjne** – kompleksowe wsparcie w przygotowaniu oferty inwestycyjnej – przygotowanie terenów pod inwestycje, doradztwo w zakresie opracowania planów miejscowych, strategii promocji terenów, dofinansowanie uzbrojenia terenów itp.;
- **Gminy uzyskujące niski rating (C lub D) w kategorii obsługa inwestora** – szeroko zakrojone wsparcie szkoleniowe dla osób odpowiedzialnych za obsługę inwestora – zwiększanie kompetencji, nauka języków obcych, wymiana dobrych praktyk, konferencje, wizyty studyjne itp.
- **Gminy uzyskujące wysoki rating w kategorii społeczność lokalna (A lub B) oraz lokalizacja i transport (A lub B), ale niski (C lub D) w pozostałych filarach** – proaktywna działalność mająca na celu budowanie świadomości wśród wódatrzy i pracowników samorządu gminnego o korzyściach płynących z prowadzenia działań na rzecz zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej, przygotowanie gmin do rozpoczęcia działań na rzecz pozyskiwania inwestora, wsparcie w opracowaniu strategii, wydzieleniu terenów inwestycyjnych, działalność szkoleniowa i doradcza, w szczególności na początkowym etapie prowadzenia starań o pozyskanie inwestycji;
- **Gminy uzyskujące wysoki rating we wszystkich kategoriach** – są to gminy, które posiadają odpowiednie doświadczenie oraz umiejętności w zakresie budowania swojej atrakcyjności inwestycyjnej, dlatego też nie wymagają one szeroko zakrojonego wsparcia. Powinno być one raczej dostosowane do zgłaszanych potrzeb i gwarantujące jak największą samodzielność i autonomię w realizacji zadań;
- **Gminy uzyskujące niski rating we wszystkich kategoriach** – budowanie świadomości oraz zachęcanie do podejmowania działalności na rzecz szeroko rozumianego rozwoju przedsiębiorczości w gminach, wskazywanie dobrych praktyk i studiów przypadku działań zakończonych sukcesem dla gmin (*success stories*).

4.3 Kluczowe branże o największym potencjale inwestycyjnym

Potencjał inwestycyjny, wskazywany jako wypadkowa wielu czynników o podłożu gospodarczym, społecznym, technicznym, instytucjonalnym i infrastrukturalnym, jest różny w zależności od wybranej branży, w szczególności jeżeli potencjał określany jest dla konkretnego regionu. W takim przypadku istotne są nie tylko uwarunkowania branży samej w sobie, lecz także możliwości realizacji potencjału w danym środowisku, kulturze, sytuacji rynkowej oraz społecznej. Wybór kluczowych branż nie opiera się zatem jedynie na identyfikacji samych branż ani samych uwarunkowań regionu, lecz na synergii czynników z obu kategorii.

Należy zaznaczyć, że analiza została przygotowana w szczególnym okresie, przypadającym przed światową pandemią choroby COVID-19, powodowanej przez koronawirusa SARS-CoV-2. Przeprowadzone analizy i wnioski nie uwzględniają skutków ekonomicznych i społecznych, które wynikają i będą wynikać z pandemii, a rekomendacje i zalecenia oparte są na modelach, które mogą wymagać zmiany w związku z następstwami pandemii. Prognozy i przewidywania przedstawione w raporcie zostały utworzone na podstawie diagnozy stanu obecnego w momencie przygotowywania raportu, w normalnych warunkach. Ze względu na pandemiczną sytuację mogą one ulec zmianie, a ze względu na dynamikę rozwoju sytuacji niezwykle trudnym zadaniem jest próba określenia rozwoju sytuacji, trendów przyszłości i, co za tym idzie, wniosków i zaleceń. Należy domniemywać, że obecna sytuacja będzie oddziaływała w różny sposób na zaproponowane w opracowaniu branże – przykładowo, o ile branża turystyczna będzie borykała się z negatywnymi konsekwencjami epidemii, o tyle branża IT powinna być znacznie bardziej odporna na jej konsekwencje.


Wykorzystując wnioski z dotychczasowych analiz (w tym analiz dotyczących BIZ, potencjału inwestycyjnego województwa oraz lokalnych uwarunkowań aktywności inwestycyjnej w województwie) uzupełnionych o ocenę ekspercką, wyszczególniono pięć branż o największym potencjale inwestycyjnym w regionie:

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

Na ocenę ekspercką składało się m.in.:

- Charakterystyka branży – określenie obecnego potencjału branży w obliczu zmian gospodarek świata oraz obowiązujących i nadchodzących trendów konsumenckich, politycznych i gospodarczych;
- Określenie obecnej pozycji branży w kraju i województwie – analiza udziału branży w ogólnej działalności gospodarczych w kraju i regionie;
- Historyczna i obecna działalność podmiotów w branży w regionie;
- Identyfikacja przewag województwa kujawsko-pomorskiego dla branży;
- Charakterystyka otoczenia branży w regionie;
- Określenie lokalnych uwarunkowań rozwoju branży.

Wybrane branże nie są jedynymi, które posiadają potencjał inwestycyjny w województwie kujawsko-pomorskim, jednak wykazują one szczególnie wysoki potencjał w ramach uwarunkowań regionu, co sprawia, że uznane zostały za kluczowe.

 Branża IT (B+R, centra developerskie, BPO)	
Dział branży zgodnie z klasyfikacją PKD 2007	J.62
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z działem PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali Polski (2019)	2,75%
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z działem PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali województwa kujawsko-pomorskiego (2019)	1,61%
Przykładowe podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem zagranicznym)	Przykładowe podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem krajowym)
<ul style="list-style-type: none"> • Nokia Solutions and Networks • Atos Global Delivery Center Polska • SoftBlue • Teleplan International • Mobica Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Copernicus Computing • Sybilla Technologies • Eximo Project • Vobacom • Pixel
Podstawowe informacje o branży	

Branża IT to połączenie wielu różnych dziedzin związanych z zarządzaniem informacją. W jej skład wchodzi zarówno centra przetwarzania informacji, udostępniania usług technicznych jak np. usługi chmurowe, przechowywanie danych, serwerownie, jak również wszelkiego rodzaju centra developerskie i softwarehouse'y zajmujące się wytwarzaniem nowego oprogramowania, implementacją rozwiązań oraz prowadzeniem badań.

Branża IT pozostaje jedną z najszybciej rozwijających się branż na rynku światowym oraz krajowym – łatwość transferu technologii, tempo innowacji oraz stosunkowo niski próg wejścia na rynek to jedne z wielu cech sektora, który coraz szybciej dociera do każdej dziedziny gospodarki i życia,

stając się jej częścią. Rozwój IT nie jest tak naprawdę rozwojem tylko tej branży – mnogość implementacji rozwiązań IT w innych branżach sprawia, że wpływa ona na rozwój wielu innych sektorów gospodarki.

Przewagi województwa kujawsko-pomorskiego dla branży

Obecnie do inwestycji w sektorze IT w regionie skłaniają m.in. stosunkowo niskie koszty pracy, edukacja informatyczna absolwentów szkół, istniejąca powierzchnia inwestycyjna, szczególnie w miastach wojewódzkich oraz lokalizacja geograficzna wraz infrastrukturą transportową. Również działania lokalnych władz są skierowane do inwestorów z branży IT, a polegają one na tworzeniu odpowiednich warunków do funkcjonowania przedsiębiorstw z branży w regionie.

Dostępne zaplecze edukacyjne jest nie tylko odpowiedzialne za kształcenie nowych pracowników, lecz stanowi także bazę do współpracy między biznesem a nauką. Silne uczelnie wyższe w miastach wojewódzkich są dojrzałymi partnerami do prowadzenia wspólnych badań, realizacji projektów i współpracy w wielu obszarach. Wysoki potencjał badawczy regionu jest czynnikiem przyciągającym nowe podmioty do inwestycji w województwie.

Postępujące społeczne zrozumienie cyfrowej transformacji gospodarki i społeczeństwa jest jednym z elementów sprzyjającej atmosfery do budowy sektora IT, a także jego rynku zbytu. Wprowadzane w województwie rozwiązania informatyczne, także na poziomie władz samorządowych, stanowią przewagę regionu w zakresie zrozumienia potrzeby innowacji i rozwoju technologii, czynników tak ważnych przy rozwoju przedsiębiorczości IT.

Lokalne uwarunkowania rozwoju branży

Nadchodzące nasycenie w dominujących ośrodkach sektora BPO, w szczególności w województwie pomorskim, może skutkować przeniesieniem firm do innych lokalizacji. Niskie koszty pracy w województwie kujawsko-pomorskim, dostęp do kadr z wykształceniem informatycznym, a także sąsiedztwo geograficzne czyni z kujawsko-pomorskiego dogodną destynację do ulokowania centr outsourcingowych.

Predyspozycje regionu nie ograniczają się jednak jedynie do powielania rozwiązań – coraz większy nacisk na kształcenie informatyczne w szkołach wszystkich szczebli kreuje przestrzeń do inwestycji badawczych i rozwojowych w dziedzinie IT. Oprócz bezpośrednich korzyści wynikających z działalności takich podmiotów, pośrednim efektem byłoby wytworzenie klimatu branżowego który przyciągałby inwestorów oraz katalizował potencjał przedsiębiorczy mieszkańców regionu, co mogłoby mieć przełożenie na przyszłe samodzielne inwestycje regionalne.

Ze względu na specyfikę branży, która wymaga wykwalifikowanej kadry, inwestycje lokalizowane są najczęściej w wiodących ośrodkach miejskich, jak np. miasta wojewódzkie. Sektor IT jest stosunkowo rozbudowany w Bydgoszczy. Wraz z rozwojem dydaktyki informatycznej w innych miastach, kolejne miasta zyskują na atrakcyjności pod względem inwestycji z branży IT, w tym Włocławek, Grudziądz i Inowrocław.



Branża papiernicza

Dział branży zgodnie z klasyfikacją PKD 2007		C.17
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z działem PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali Polski (2019)		0,12%
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z działem PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali województwa kujawsko-pomorskiego (2019)		0,19%
Przykładowe podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem zagranicznym)	Przykładowe podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem krajowym)	
<ul style="list-style-type: none">• Mondi Świecie• Hamelin Polska	<ul style="list-style-type: none">• Les Higiena• Pasaco	
Podstawowe informacje o branży		

W skład branży papierniczej wchodzi wytwarzanie papieru, tektury oraz masy włóknistej, a także produkcja wyrobów z papieru i tektury. Zakres wyrobów jest bardzo szeroki: od podstawowych opakowań, papieru i tektury falistej, toreb i artykułów biurowych, poprzez wytłoczki do jajek, gry i zabawki, jednorazowe naczynia i tapety, kończąc na artykułach sanitarnych i higienicznych. Tak szerokie spektrum działalności połączone jest jednym wyrobem – papierem – który łączy również drugi koniec łańcucha i obejmuje przemysł drzewny i logistyczny, niezbędny do wytworzenia tego produktu.

Obecnie branża papiernicza, w obliczu megatrendów gospodarczych związanych z ochroną środowiska naturalnego, kontrolą odpadów i zrównoważonym rozwojem, staje przed licznymi wyzwaniami – do produkcji swoich wyrobów wymaga drewna, cennego zasobu naturalnego, a przetworzone produkty nie są łatwo degradowalne. W obliczu zmian, istotne stają się rozwiązania nie tylko zwiększające efektywność, lecz także ograniczające środowiskowe skutki działalności, jak np. gospodarka obiegu zamkniętego i recykling.

Przewagi województwa kujawsko-pomorskiego dla branży

Województwo kujawsko-pomorskie jest jednym z wiodących regionów w ramach branży papierniczej. Dotyczy to zarówno czasów historycznych (zakłady papierowo-celulozowe we Włocławku), jak i obecnych, w regionie funkcjonuje największy w Polsce producent papieru do opakowań. Historia przemysłu papierowego nie tylko tworzy wizerunek regionu jako przyjaznego dla przedsiębiorców z sektora, ale także wskazuje na istniejące łańcuchy dostaw i obecność firm zajmujących się wsparciem branży. Nowe podmioty, które wkraczają na rynek branży w województwie, mają większą łatwość w nawiązaniu współpracy z dostawcami czy producentami.


Szeroka gama produktów wytwarzanych z papieru sprawia, że wiele firm o zupełnie odmiennych charakterystykach produktu może być beneficjentem wysoko rozwiniętego sektora wytwórstwa papieru. Bliskość zakładów wytwórczych stwarza sprzyjające warunki do rozwoju biznesu opartego na przetwarzaniu produktów papierowych. Firmy zajmujące się np. produkcją artykułów biurowych lub higienicznych mogą nawiązać współpracę z lokalnymi wytwórcami o stabilnej sytuacji rynkowej.

Lokalne uwarunkowania rozwoju branży

Istniejące łańcuchy dostaw są nie tylko obecną przewagą, lecz mogą stanowić klucz dla rozwoju branży – wraz ze zmianą formatu globalnych łańcuchów dostaw wynikającą z problemów ujawnionych przez kryzys epidemiczny, wiele przedsiębiorstw planuje uniezależnienie funkcjonowania od dostaw np. z Chin i koncentrację na lokalnym łańcuchu, gwarantującą większą ciągłość w sytuacjach ograniczenia komunikacji i transportu międzynarodowego.

Województwo posiada także wysoki potencjał bazowy dla przemysłu papierowego w postaci terenów leśnych wykorzystywanych do pozyskiwania drewna niezbędnego do produkcji papieru. Rozległe lasy w województwie, znajdujące się pod stałą opieką i stale zasadzane w miejsce wyciętych, to nieoceniona wartość w kontekście przyszłości regionalnej branży papierowej. Należy jednak pamiętać, że to rozsądna i zrównoważona gospodarka leśna stanowi klucz do stałego dostępu do drewna, a zatem jest ona koniecznym elementem w sieci powiązań branży papierniczej.

W przypadku lokalizacji inwestycji z branży papierniczej należy rozróżnić typy inwestycji: w przypadku inwestycji w zakład produkcyjny istotna będzie wielkość dostępnego terenu inwestycyjnego (duże tereny dostępne są np. w okolicach Grudziądza), a w przypadku inwestycji mniejszych powierzchniowo nie istnieją szczególnie preferowane lokalizacje, ze względu na szeroki zakres działalności są one rozproszone geograficznie.

 Branża przetwórstwa spożywczego	
Grupa branży zgodnie z klasyfikacją PKD 2007	N.10
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z grupą PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali Polski (2019)	0,72%
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z grupą PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali województwa kujawsko-pomorskiego (2019)	0,76%
Główne podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem zagranicznym)	Główne podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem krajowym)
<ul style="list-style-type: none">• Bunge Polska• Cereal Partners Poland Toruń Pacific• Frosta	<ul style="list-style-type: none">• Zakłady Tłuszczowe Kruszwica• Krajowa Spółka Cukrowa• Zakłady Mięsne Pomorskie SKIBA• Bakalland• Gzella Poland• Drobex
Podstawowe informacje o branży	

Zgodnie z klasyfikacją PKD branża ta odpowiada za przetwarzanie i konserwowanie artykułów spożywczych. Dotyczy mięsa, ryb, owoców i warzyw, wyrobów mleczarskich, przemiatu zbóż i skrobi, produkcji wyrobów piekarskich i mącznych, olejów i tłuszczu, pozostałych artykułów spożywczych (przypraw, herbat, kakao i czekolady i innych) oraz paszy i karmy dla zwierząt.

Branża przetwórstwa spożywczego wymaga szerokiej bazy surowcowej dostarczanej głównie przez sektor rolno-hodowlany do swojej działalności i rozwija się w regionach o znacznym udziale produkcji rolnej oraz przy dużych jednostkach aglomeracyjnych, które są podstawowym rynkiem zbytu. W Polsce branża cechuje się dużym rozdrobnieniem, ale w ciągu ostatnich lat można zauważyć postępującą koncentrację na określonych obszarach geograficznych.

Współcześnie można dostrzec nowe trendy w przetwórstwie produktów rolnych, związane z coraz wyższymi oczekiwaniami konsumentów co do jakości żywności. Popularność zyskują produkty o mniejszej zawartości konserwantów, barwników oraz wypełniaczy, wyprodukowane z wysokiej jakości surowców, tracą ją natomiast wyroby wysoko przetworzone. Ponadto zwiększa się popularność diet specjalnych – wegetarianizmu, weganizmu oraz diet wynikających z nietolerancji pokarmowych, jak np. celiakii.

Przewagi województwa kujawsko-pomorskiego dla branży

Dla województwa kujawsko-pomorskiego można wyróżnić dwie główne przewagi związane z tą branżą – duża produkcja rolna oraz dogodna lokalizacja w skali krajowej i europejskiej.

Przede wszystkim należy zauważyć, że grunty rolne stanowią 64,6%, a grunty orne 56,2% powierzchni województwa. Dominują gleby średnich klas bonitacyjnych IVa, IIIb i IIIa, które stanowią ponad 63,9% całości gruntów. Można też znaleźć bardzo żyzne czarne ziemie, które występują na Równinie Inowrocławskiej, Pojezierzu Kujawskim i Pojezierzu Chełmińskim. Optymalne warunki dla rolnictwa i hodowli zwierząt związane z uwarunkowaniami naturalnymi sprawiają, że produkty rolne z regionu charakteryzują się wysoką jakością, co dodatkowo sprzyja rozwojowi branży przetwórstwa spożywczego, dla której wysokiej jakości surowce pozwalają na zdobycie przewagi nad konkurencją.

Pogłowie zwierząt stanowi 7,7% ogólnej liczby zwierząt w Polsce (5. miejsce w skali kraju). Pozycja ta sprawia, że w połączeniu z mniejszą populacją (10. w skali kraju) region cechuje się dużą nadprodukcją i wykazuje potencjał eksportowy swoich produktów na rynki inne niż lokalny (w Polsce i zagranicą).

Drugim uwarunkowaniem jest dogodne położenie geograficzne w Polsce i Europie. Obecny kształt gospodarki sprawia, że znaczącym trendem jest eksport żywności do innych krajów, szczególnie Europy Zachodniej. Polskie produkty cieszą się tam znaczną popularnością. Lokalizacja kujawsko-pomorskiego oraz dostęp do tras stanowi znaczne ułatwienie do eksportu. Połączenie niezbędnej w produkcji bazy eksportowej oraz zapewniony łatwy dostęp do rynków konsumpcyjnych sprawiają, że region może pochwalić się wysoką atrakcyjnością dla przemysłu przetwórstwa artykułów spożywczych.


Lokalne uwarunkowania rozwoju branży

Województwo kujawsko-pomorskie wydaje się być właściwym regionem do rozwoju przemysłu przetwórstwa spożywczego ze względu na szeroki dostęp do stosunkowo tanich surowców niezbędnych do działalności, obecności niewykwalifikowanej siły roboczej oraz łatwego dostępu do dużych rynków zbytu.

Należy zauważyć, że populacja świata i Europy rośnie znacznie. Wymaga ona dodatkowej produkcji spożywczej zdolnej zaspokoić jej potrzeby. Coraz wyraźniej widać, że produkcja rolno-spożywcza nie musi odbywać się w rejonach, w których następuje konsumpcja i może być od niej całkowicie

oderwana. Dzięki rozbudowanym sieciom logistycznym możliwe jest dostarczenie produktu przed upływem terminu przydatności do spożycia do wielu miejsc na świecie. Perspektywnym rynkiem, na który trafia coraz więcej rodzimych produktów i który jest wspierany również działaniami z poziomu państwa są Chiny. Zawierane porozumienia powodują, że eksport do tego niezwykle chłonnego rynku jest coraz łatwiejszy i bardziej opłacalny, a połączenia z portami w Gdańsku ułatwia stosunkowo niskokosztowy transport.

Kujawsko-pomorskie ze swoimi połączeniami drogowymi z portami oraz krajami Europy Zachodniej stanowi dogodną lokalizację do rozwoju tego typu przemysłu. Przetwórstwo nie musi być skupione w konkretnej gminie lub regionie, ponieważ logistyka surowców rolniczych wewnątrz województwa nie stanowi większego problemu. Tak samo zakłady nie wymagają specjalnych warunków ani wysoce wykształconej kadry, która co do zasady koncentruje się wokół większych aglomeracjach. W konsekwencji, wskazanie konkretnych obszarów geograficznych w ramach województwa kujawsko-pomorskiego, które byłyby szczególnie atrakcyjne dla rozwoju branży, wydaje się nieuzasadnione.

 Branża tworzyw sztucznych	
Grupa branży zgodnie z klasyfikacją PKD 2007	N.22
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z grupą PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali Polski (2019)	0,33%
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z grupą PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali województwa kujawsko-pomorskiego (2019)	0,46%
Główne podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem zagranicznym)	Główne podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem krajowym)
<ul style="list-style-type: none"> • Vorwerk Autotec Polska • Fornaroli Polimeri 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwil • Zakłady Chemiczne „NITRO-CHEM” • Bydgoskie Zakłady Przemysłu Gumowego Stomil • Hanplast • Konkret Z.R. Trejderowscy
Podstawowe informacje o branży	

Tworzywa sztuczne to nazwa grupy materiałów wytwarzanych z substancji wielocząsteczkowych, czyli polimerów, których pochodzenie może być naturalne lub sztuczne. Obecnie popularne jest wykorzystywanie polimerów modyfikowanych metodami fizykochemicznymi i chemicznymi. Ich struktura pozwala na dodawanie innych substancji – wypełniaczy, stabilizatorów, plastyfikatorów czy barwników.

W przemyśle tworzywa sztuczne dzielone są na błonotwórcze (materiały malarskie), konstrukcyjne, kauczukowe (gumy, kauczuki syntetyczne, elastomery) oraz włóknotwórcze (włókna chemiczne). W wyniku takiego podziału część tworzyw sztucznych podlega różnym, a czasami wszystkim

kategoriom jednocześnie, dlatego o ich klasyfikacji decyduje głównie zastosowanie (czyli mimo podlegania różnym grupom umieszcza się je w kategorii, w której najczęściej wykorzystuje się dany materiał).

Dzięki ich właściwościom chemicznym i elektrycznym, odporności, niskiemu kosztowi produkcji oraz możliwości dużej modyfikacji struktury, tworzywa sztuczne bardzo szybko wypierają z rynku materiały tradycyjne. Ich zastosowanie jest bardzo szerokie - wykorzystywane są w budownictwie, przemyśle samochodowym, lotniczym, branży medycznej i dentystycznej, a także meblarskiej czy drukarskiej. Wzrost produkcji polimerów i produktów polimerowych można zauważyć na całym świecie, również w Polsce – tempo wzrostu jest większe niż innych gałęzi przemysłu. W latach 2010-2018 ich produkcja zwiększyła się o 88,5%, podczas gdy całość przetwórstwa przemysłowego tylko o 62,4%. W związku z trendami światowymi rozwija się niezależnie i przewiduje się, że jego produkcja oraz konsumpcja będzie zwiększała się w najbliższych latach. Będzie to następowało niezależnie od regionu, w którym jest produkowany.

Na rozwój branży obecnie najbardziej wpływają uwarunkowania o charakterze środowiskowym. Produkty plastikowe są stosunkowo tanie i łatwo dostępne, jednak możliwość ich wielokrotnego wykorzystania jest ograniczona, co w połączeniu z długim procesem rozkładu sprawia, że stanowią istotny problem z punktu widzenia środowiska naturalnego. Dlatego istotną społecznie, politycznie i ekonomicznie kwestią jest stworzenie i stosowanie systemów pozwalających na odzysk oraz ponowne wykorzystanie tych materiałów. Unia Europejska podjęła szereg działań oraz uchwaliła wiele aktów prawnych regulujących zarządzanie odpadami sztucznymi. Jednym z nowszych jest tzw. „pakiet odpadowy”, który wszedł w życie w maju 2018 roku, w którym promowana jest polityka gospodarowania odpadami w obiegu zamkniętym. Jego celem jest zapobieganie powstawaniu odpadów oraz stworzenie warunków do pełnego ich recyklingu i odzysku. Uchwalenie pakietu pozwoliło na stworzenie nowych przepisów i wprowadzenie wyższych poziomów obowiązkowego recyklingu w państwach członkowskich. Wśród działań UE wskazać można również dyrektywę plastikową z marca 2019 roku, wymierzoną w produkty plastikowe jednorazowego użytku (głównie torebki). Ograniczenia związane ze stosowaniem tworzyw sztucznych wymuszają poszukiwanie nowych, satysfakcjonujących rozwiązań opartych o opakowania charakteryzujące się szybszym procesem rozkładu bądź biodegradowalnością. Stanowi to potencjał do rozwoju branży tworzyw sztucznych, w szczególności dla zakładów, które dostosują swoją produkcję do zmieniających się uwarunkowań polityczno-prawnych związanych z troską o środowisko naturalne.

Przewagi województwa kujawsko-pomorskiego dla branży


Na terenie województwa kujawsko-pomorskiego funkcjonuje wiele podmiotów zajmujących się produkcją tworzyw sztucznych i artykułów z gumy, co wpływa na wzrost doświadczenia i kwalifikacji pracowników podejmujących zatrudnienie w branży. Obecność wykształconych i doświadczonych pracowników przemysłowych wpływa pozytywnie na atrakcyjność regionu jako potencjalnego miejsca do inwestycji podmiotów zagranicznych z tej branży. Dodatkowym atutem województwa kujawsko-pomorskiego dla branży są relatywnie niskie koszty pracy.

Dodatkowym czynnikiem wspierającym istnienie i rozwój tego segmentu w regionie jest Bydgoski Klaster Przemysłowy. Klastry znane są ze wspierania biznesu wpisującego się w ich działalność oraz ułatwiającego nawiązywanie nowych relacji handlowych i są czynnikiem rozpatrywanym podczas procesu inwestycyjnego.

Lokalne uwarunkowania rozwoju branży

Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia w regionie, podmioty związane z branżą tworzyw sztucznych preferują lokowanie swoich zakładów na terenach parków przemysłowych / terenach specjalnie wyznaczonych do prowadzenia działalności przemysłowej. Firmy Vorwerk oraz Hanplast funkcjonują w ramach Bydgoskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego, z kolei Pasaco ulokowało swój główny zakład w parku w Solcu Kujawskim. Jest to częściowo związane z koniecznością zapewnienia dużej przestrzeni magazynowej dla wyprodukowanych opakowań. Na tej podstawie uzasadniony jest wniosek, że szczególnie atrakcyjne dla potencjalnych inwestorów z branży będą te gminy, w których funkcjonują parki przemysłowe lub które posiadają duże tereny inwestycyjne.

Ważnym czynnikiem jest również obecność pierwszych klientów – firm wymagających elementów z tworzyw sztucznych do wykończenia bądź przechowania swoich produktów. Największym odbiorcą tworzyw sztucznych jest branża spożywcza, co sugerowałoby lokowanie firm głównie w okolicach Bydgoszczy (Jutrzenka, Drobex) i Włocławka (Bakalland). Jednak zakłady przetwórstwa spożywczego umiejscowione są w różnych miejscach w województwie i ewentualny transport w jego ramach nie byłby kosztochłonny, dlatego nie jest to czynnik decydujący.

 Branża turystyczna	
Dział branży zgodnie z klasyfikacją PKD 2007	N.79
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z działem PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali Polski (2019)	0,3%
Procentowy udział podmiotów działających w branży (zgodnie z działem PKD) w ogóle podmiotów gospodarki narodowej w skali województwa kujawsko-pomorskiego (2019)	0,19%
Przykładowe podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem zagranicznym)	Przykładowe podmioty działające w branży w województwie kujawsko-pomorskim (z kapitałem krajowym)
Brak danych	<ul style="list-style-type: none">• Uzdrowisko Ciechocinek• Sanatorium Uzdrowskie „Przy Tężni” w Inowrocławiu• Agroturystyka Brzoza• Uzdrowisko Wieniec-Zdrój
Podstawowe informacje o branży	

Branża turystyczna jest rozumiana szeroko – w jej skład wchodzi zarówno miejsca i usługi tradycyjnego wypoczynku, jak również m.in. agroturystyka, wypoczynek zdrowotny oraz wypoczynek aktywny. Branża turystyczna jest wysoce dynamiczna i podatna na trendy. Obecnie w dyskusji o turystyce należy porzucić wyobrażenia plaż, kurortów, czy starówek miast i skupić się na możliwości wypoczynania w okolicy do tej pory niekojarzonej z hasłem turystyki, w tym

na wykorzystaniu dostępnych możliwości, które mogą one zaoferować, często większych, aniżeli oferowane przez klasycznie rozumiane miejsca wypoczynku.

Coraz większy udział w turystyce ma turystyka zdrowotna. Postępujące zmiany demograficzne wydają się tylko potęgować obecne zmiany w strukturze turystyki. Z tego powodu rejonami przyciągającymi turystów stają się uzdrowiska i sanatoria, ale również rejony o korzystnym klimacie zdrowotnym, bez specjalistycznej infrastruktury, jak np. rejony nadmorskie, lasy, środowiska naturalne i bogate w obfitości natury.

Przewagi województwa kujawsko-pomorskiego dla branży

Województwo kujawsko-pomorskie posiada endogeniczny potencjał do rozwoju branży turystyki, w tym turystyki zdrowotnej. Nizinny krajobraz regionu jest bogaty w jeziora oraz lasy, często z dostępną infrastrukturą do aktywnej turystyki – w lasach przygotowane są ścieżki do wędrówek pieszych, ścieżki rowerowe, wydzielone rezerваты przyrody, szlaki dziedzictwa naturalnego, drogi dojazdowe, a jeziora często są przystosowane do wypoczynku na plaży i/lub rekreacji wodnej i nadwodnej. W regionie dostępne dla turystów są także park i krajobrazowe oraz unikalny Park Narodowy Bory Tucholskie.

Również obszary miejskie posiadają bogatą ofertę dla turystów. Toruń posiada wpisaną na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO starówkę miejską stanowiącą jedno z najbardziej urokliwych krajobrazów miejskich województwa. Średniowieczna zabudowa, secesyjne kamienice oraz usytuowana nad Brdą infrastruktura w Bydgoszczy to również przyciągające turystów atrakcje. Region oferuje także atrakcje dla nietypowych i niszowych form turystyki miejskiej – podróż szlakami historii najnowszej, jak na przykład wycieczki urbanistyczne związane z poznawaniem zabytków z XX wieku oraz modernistycznych zabudowań lub ich ruin to coraz częstsze formy spędzania czasu wolnego, szczególnie przez młodsze pokolenia.

W dziedzinie turystyki zdrowotnej, a zwłaszcza uzdrowiskowej, w województwie występują znane i cenione w skali kraju ośrodki, budujące świadomość regionu jako miejsca pobytów zdrowotnych. Do wiodących ośrodków należą Uzdrowisko Wieniec Zdrój oraz Uzdrowisko Ciechocinek, wyposażone największe i najstarsze tężnie solankowe w Europie.

Również położenie województwa jest istotną przewagą. Łatwość dojazdu wynikająca z przebiegającej autostrady A1 i sieci dróg krajowych sprawia, że do regionu przyjechać mogą odwiedzający z całego kraju, a także z zagranicy.

Lokalne uwarunkowania rozwoju branży

Proces starzenia się społeczeństwa, a co za tym idzie, coraz większe zainteresowanie usługami przeznaczonymi dla seniorów, w tym usługami wypoczynkowymi i uzdrowiskowymi, jest szansą dla województwa do wykorzystania obecnego potencjału. Tradycja i historia turystyki zdrowotnej w regionie, a także świadomość konsumentów jest podstawą do rozwoju i zakładania kolejnych ośrodków w regionie. Dostępność terenów naturalnych to atut województwa, który, jeżeli zostanie dobrze zagospodarowany, może stanowić bazę pod inwestycje turystyczne w przyszłości.

Skupiając się na potencjale turystyki zdrowotnej, nie należy zapominać o turystyce klasycznej. Województwo posiada obecnie bardzo bogatą ofertę skierowaną do odwiedzających, która stale przyciąga licznych odwiedzających. Rozwój infrastruktury skierowanej dla turystów,

z poszanowaniem dla stałych mieszkańców regionu, może jeszcze bardziej uatrakcyjnić województwo.

Położenie regionu to kolejny perspektywiczny atut, nie tylko w znaczeniu transportowym i komunikacyjnym. Obecne trendy turystyczne coraz częściej wskazują na odkrywanie nowych, unikalnych i nieznanych miejsc do wypoczynku. Turyści zmęczeni kolejnym wyjazdem nad morze, Mazury czy w Tatry chętnie szukają alternatyw – a znaleźć je mogą właśnie w kujawsko-pomorskim, w domku w lesie czy w zabytkowej, klimatycznej kamienicy. Zmieniająca się struktura promocji turystycznej również napędza popularność dotychczas niszowych miejsc – media społecznościowe zajęły miejsce katalogów turystycznych, a przewodniki zostały zastąpione przez blogi. W takim systemie dużo łatwiej znaleźć mniej popularne miejsca, jak również takie miejsca zarekomendować.

Preferowane lokalizacje do inwestycji w turystykę zależą od jej charakteru – miejsca pod klasyczną turystykę należałoby szukać głównie w północnej i centralnej części województwa, turystyka uzdrowska natomiast preferowana jest w południowej części, która skupia główne ośrodki uzdrowskie w Ciechocinku, Inowrocławiu i Wieni. W przypadku turystyki niestandardowej, lokalizacja zależy od czysto jakościowych kryteriów, które są unikalne dla każdego przedsięwzięcia, stąd nie dają się wpisać w ogólne ramy geograficzne.

Rozdział 5

Rekomendacje dotyczące koordynacji polityki inwestycyjnej regionu



5.1 Przewagi konkurencyjne województwa kujawsko-pomorskiego pod względem inwestycyjnym

Województwo kujawsko-pomorskie nie jest zaliczane do liderów pod względem atrakcyjności inwestycyjnej w skali europejskiej oraz ogólnopolskiej, jednak jego pozycja ulega ciągłej poprawie. Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej regionu potwierdzają badania realizowane przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie. W oparciu o wskaźniki opracowane przez zespół Instytutu Przedsiębiorstwa w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie przygotowano zestawienie atrakcyjności inwestycyjnej regionów Unii Europejskiej. Miejsce województwa kujawsko-pomorskiego w rankingu w latach 2013-2017 przedstawiono w poniższej tabeli (Tabela 32.).

Tabela 32. Ranking atrakcyjności inwestycyjnej województwa kujawsko-pomorskiego na tle regionów Unii Europejskiej

rok	2013	2014	2015	2016	2017
Miejsce / liczba badanych	233/270	219/270	218/270	207/273	195/275

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów „Atrakcyjność inwestycyjna regionów – województwo kujawsko-pomorskie”, 2013-2017

Pozycja województwa kujawsko-pomorskiego wzrasta z roku na rok. W 2013 r. województwo znajdowało się **powyżej 13%** badanych regionów, natomiast w roku 2017 osiągnęło wskaźnik atrakcyjności wyższy niż ponad **29%** regionów.

Rosnąca pozycja w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej, uwzględniając rozwój całego regionu Unii Europejskiej, obrazuje polepszenie warunków do przyjęcia inwestora w województwie. Jednocześnie, wciąż niska lokata wskazuje na szerokie pole do usprawnień w ramach polityki przyciągania inwestycji, terenów inwestycyjnych i szeroko pojętych działań na rzecz poprawienia atrakcyjności.

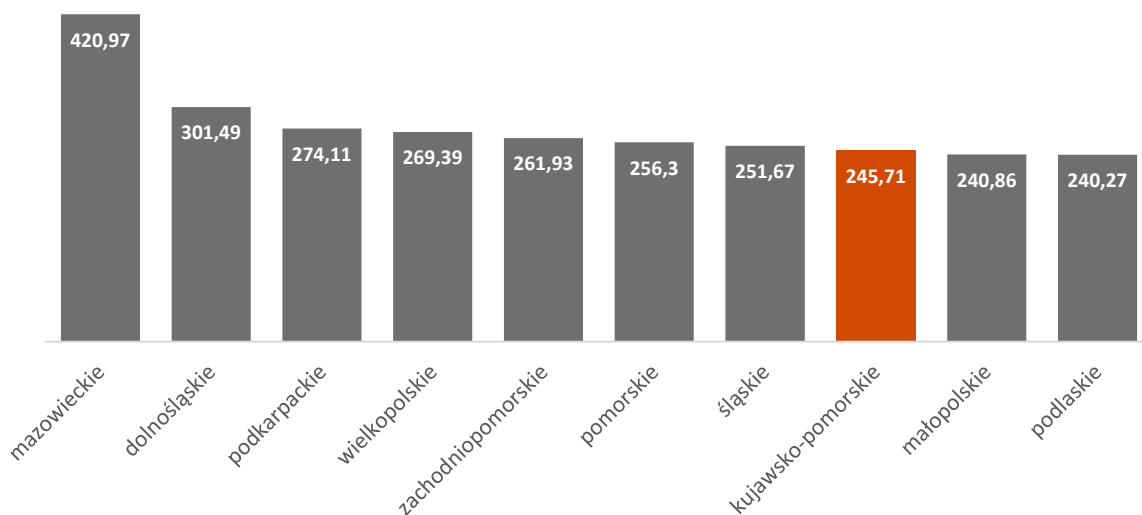
Potencjał atrakcyjności inwestycyjnej regionu został potwierdzony również w rankingu Potencjału Innowacyjności Regionów Polski opracowywanego corocznie przez Millenium Bank. W badaniu pod uwagę brane są obszary (kryteria innowacyjności) takie jak: wydajność pracy, stopa wartości dodanej, wydatki na B+R, poziom edukacji policealnej, udział osób pracujących w B+R, a także liczba patentów. W badaniu za 2018 r. województwo kujawsko-pomorskie uplasowało się na 11. miejscu, poprawiając swoją pozycję o 1 w stosunku do roku 2017 i aż o 4 w stosunku do roku 2010. Niższą notę otrzymały województwa: zachodniopomorskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie oraz lubuskie⁴. Coraz wyższa pozycja rankingowa regionu wskazuje, że zwiększa on stopniowo swój potencjał innowacyjności przekładający się wprost na atrakcyjność inwestycyjną. Zdaniem autorów badania, do najważniejszych zalet województwa, oprócz relatywnie niskich kosztów pracy, zaliczyć należy również poprawiającą się jakość i przepustowość dróg, dobrze rozwinięta sieć kolejowa oraz rosnąca liczba przedsiębiorstw współpracujących w ramach organizacji klastrowych i innych podmiotów.

O posiadaniu zasobów do dalszego rozwoju świadczy stosunkowo wysoka pozycja województwa kujawsko-pomorskiego w rankingu zamożności regionów pn. „Bogactwo samorządów” opracowanym

⁴ Millenium Bank (2018), Indeks Millenium 2018. Potencjał Innowacyjności Regionów, Warszawa 2018.

w 2018 r. przez pismo „Wspólnota”. W rankingu tym zamożność jest określana na podstawie dochodów per capita w PLN. Na poniższym wykresie (Wykres 37.) przedstawiono wartości dla dziesięciu województw, które w 2018 r. uzyskały najwyższe wartości wskaźnika.

Wykres 37. Wskaźnik zamożności regionów dla czołowych województw

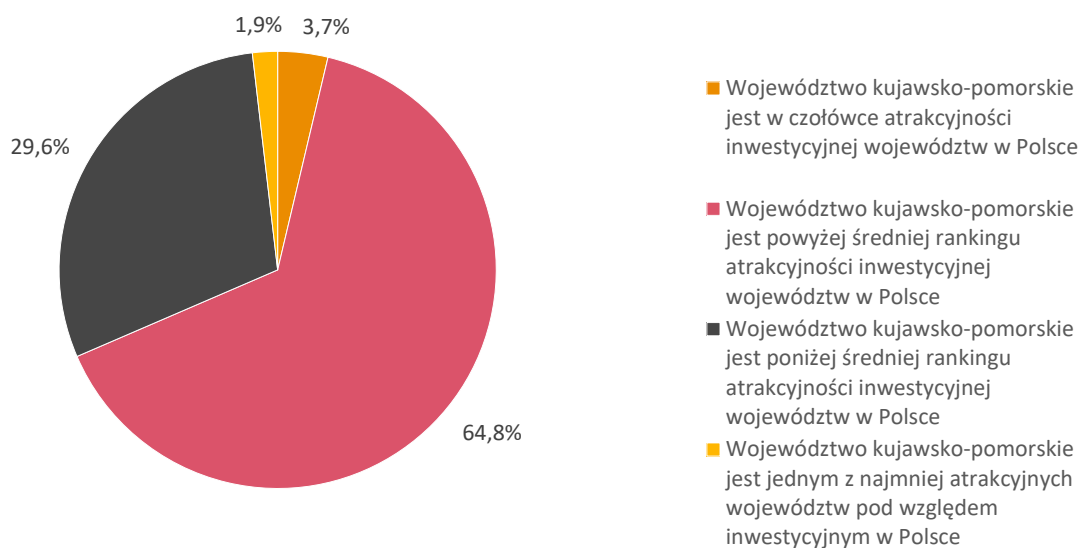


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pismo Wspólnota: „Bogactwo samorządów. Ranking dochodów JST 2018”

Pozycja województwa kujawsko-pomorskiego w powyższych rankingach wskazuje, że jego atrakcyjność inwestycyjna oraz potencjał rozwojowy w skali pozostałych województw kształtuje się na poziomie średniej lub nieco poniżej średniej. Widoczny jest natomiast stabilny trend wzrostowy w obszarach, które brane są pod uwagę przez twórców powyższych rankingów. Jest to związane z rosnącą świadomością województwa dotyczącą jego przewag konkurencyjnych.

Rosnąca atrakcyjność inwestycyjna województwa została doceniona przez gminy, które w badaniu CAWI zostały zapytane o ich postrzeganie poziomu atrakcyjności regionu na tle innych województw. Wyniki zostały zaprezentowane na poniższym wykresie (Wykres 38.).

Wykres 38. Ocena atrakcyjności województwa kujawsko-pomorskiego przez gminy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Wykres 39. Przewagi konkurencyjne regionu wskazywane przez gminy



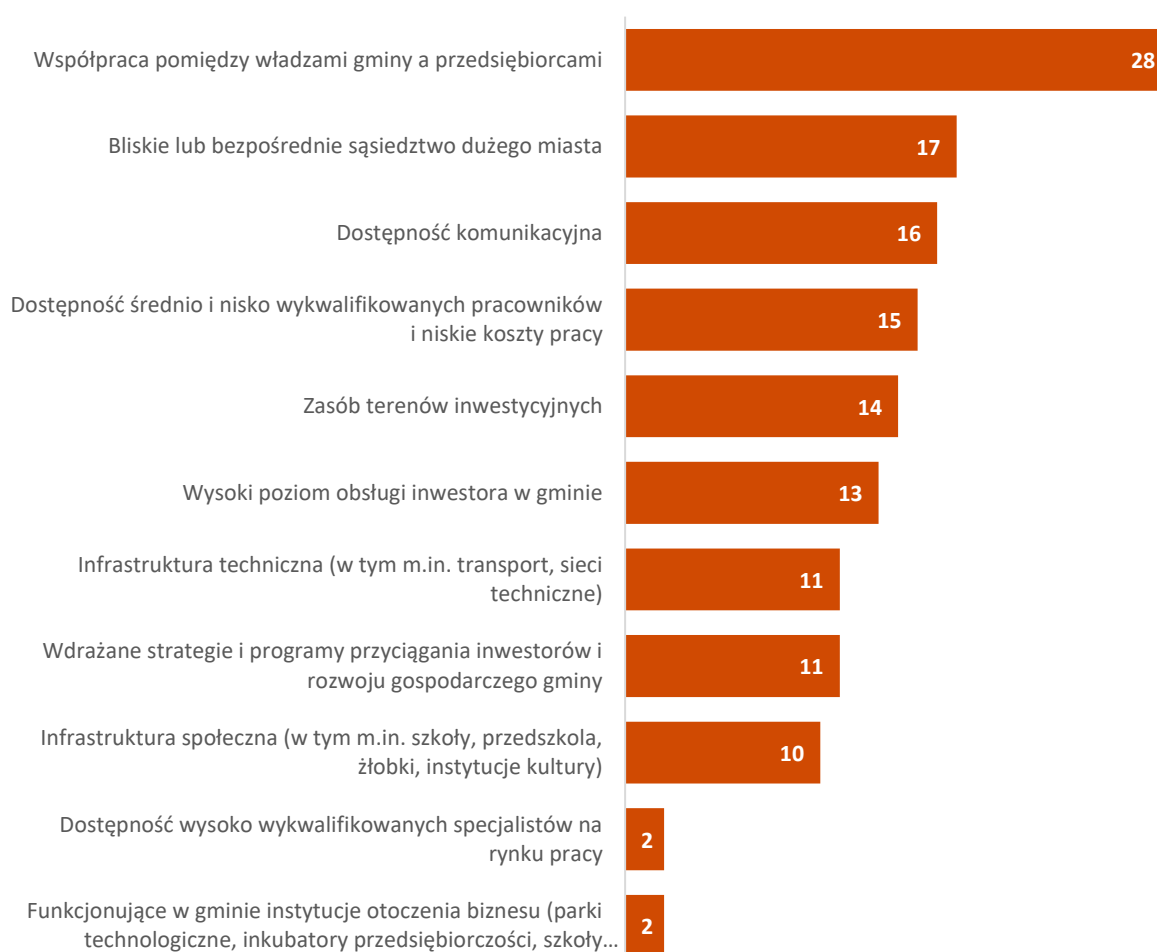
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Blisko 65% ankietowanych gmin stwierdziła, że województwo kujawsko-pomorskie jest powyżej średniej rankingowej atrakcyjności inwestycyjnej województw, a dodatkowo niemal 4% stwierdziło, że region jest jednym z liderów rankingowej atrakcyjności. Gminy zapytano również o przewagi

konkurencyjne województwa kujawsko-pomorskiego w stosunku do pozostałych województw w Polsce (spośród listy dziesięciu zalet należało wybrać maksymalnie trzy, które zdaniem respondentów stanowiły największe przewagi konkurencyjne regionu). Wyniki przedstawiono na wykresie (Wykres 39.).

Jeśli chodzi o przewagi konkurencyjne regionu, zdecydowanie najczęściej wskazywanym czynnikiem było położenie geograficzne województwa w centralnej części kraju i dobra infrastruktura komunikacyjna (48 wskazań). Wśród dominujących przewag konkurencyjnych wskazano również niższe koszty pracy w stosunku do pozostałych regionów (29 wskazań). Znacząco mniej respondentów wskazało odpowiednie zasoby kadrowe (16), wizerunek województwa (12), bogaty zasób miejsc do inwestycji (11), a także strategię przyciągania inwestorów realizowaną przez samorząd lub instytucje otoczenia biznesu (10). Nisko ocenione zostały systemy wsparcia dla przedsiębiorców dostępne w województwie (jedynie 4 wskazania), a także funkcjonowanie inteligentnych specjalizacji – żadna z gmin nie wskazała tego obszaru jako przewagi konkurencyjnej regionu. Gminy biorące udział w badaniu zostały również zapytane o własne przewagi (na tle pozostałych gmin w regionie). Spośród jedenastu odpowiedzi każdy z respondentów mógł wybrać trzy. Wyniki kształtują się następująco:

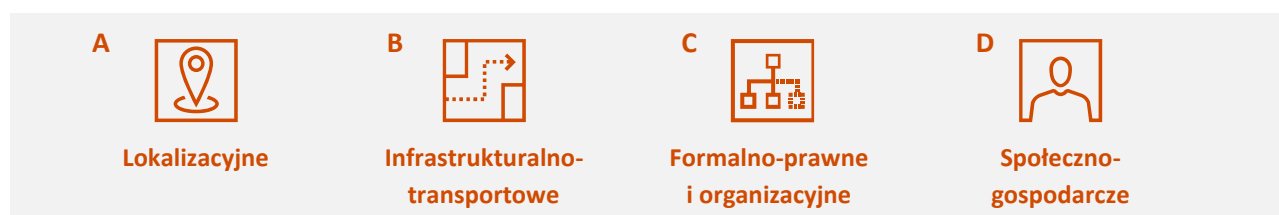
Wykres 40. Własne przewagi na tle pozostałych gmin wskazywane przez gminy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Co do zasady, wskazywane są podobne czynniki sukcesu jak w przypadku województwa – wśród odpowiedzi uzyskujących dużą liczbę wskazań znalazły się „bliskie lub bezpośrednie sąsiedztwo dużego miasta” i „dostępność komunikacyjna” (czynniki ściśle powiązane z położeniem geograficznym), a także „dostępność średnio i nisko wykwalifikowanych pracowników i niskie koszty pracy”. Jednakże największą liczbę wskazań uzyskała odpowiedź „współpraca pomiędzy władzami gminy a przedsiębiorcami” (28 wskazań). Dobre relacje pomiędzy samorządami najniższego szczebla i przedsiębiorcami nie zostały potwierdzone podczas wywiadów pogłębionych realizowanych z przedstawicielami firm. Wysoką liczbę wskazań tej odpowiedzi może tłumaczyć zatem fałszywe przekonanie o tym, że podejmowane przez gminę działania mające na celu budowanie pozytywnych relacji z biznesem są wystarczające, podczas gdy w rzeczywistości nie odzwierciedlają one istniejących potrzeb i aspiracji lokalnych przedsiębiorców. Wśród przewag konkurencyjnych poszczególnych gmin najrzadziej wskazywano dostępność wysoko wykwalifikowanych specjalistów na rynku pracy, a także funkcjonujących w gminie instytucji otoczenia biznesu (po 2 wskazania dla każdej z odpowiedzi). W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami listę przewag konkurencyjnych uzupełniono również o bogatą sieć dostawców i podwykonawców lokalnych świadczących usługi i produkujących produkty na wysokim poziomie (stabilny łańcuch dostaw i łańcuch wartości), a także o silną markę regionu związana z historią oraz dziedzictwem kulturowym, co może stanowić istotny czynnik budowania marki regionalnych produktów i usług.

Podsumowując, przewagi konkurencyjne (mocne strony) regionu można podzielić na cztery zasadnicze grup stanowiących uwarunkowania poziomu atrakcyjności inwestycyjnej:



Poniżej przedstawiono zestawienie zidentyfikowanych przewag konkurencyjnych województwa kujawsko-pomorskiego w podziale na wymienione powyżej kategorie. Każdej z nich nadano sygnaturę składającą się z litery odzwierciedlającej grupę, do jakiej należy (A, B, C i D), a także liczebnik porządkowy. Ponadto dla każdej przewagi konkurencyjnej określono jej obecny poziom istotności oraz przewidywany poziom istotności w horyzoncie 10-20 lat, a także określono ryzyko utraty tej przewagi w przeciągu dwóch kolejnych dekad. Przyjęto następującą skalę:





A.1. 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 powoduje, że podmioty działające w regionie mają stosunkowo niewielki dystans i łatwy dojazd do części największych polskich miast - Warszawy, Poznania, Gdańska, Gdyni i Łodzi oraz równomierny do dalszych lokalizacji – Krakowa, Wrocławia, Białegostoku, Szczecina.

Położenie sprawia, że województwo stanowi naturalne centrum logistyczne w Polsce, w którym firmy z wielu branż posiadają swoje główne magazyny. Taka lokalizacja zmniejsza koszty oraz ułatwia planowanie transportu, a także pozwala szybko reagować na zdarzenia wymagające przerzutu środków do miejsca zdarzenia.

Zauważyć to można przede wszystkim na przykładzie rozbudowanego systemu dróg, który pozwala w trzy godziny lub mniej dostać się m.in. do Poznania, Łodzi, Gdańska i Warszawy. Około cztery godziny i dwadzieścia minut wymagane jest, by dotrzeć do odległego Krakowa. Czas przejazdu koleją różni się w tym przypadku nieznacznie – jest od 40 minut krótszy (jak w przypadku Gdańska) do 2 godzin dłuższy (w przypadku Krakowa) od szacowanego przejazdu samochodem, co jest związane z niezbędną przewidywaną przesiadką w Warszawie bądź Ławie. Podane czasy przejazdów liczone były przy założeniu rozpoczęcia podróży z Torunia.

1.		2.		3.		Przewaga stanowi ważny czynnik przy wyborze lokalizacji magazynów i zakładów produkcyjnych dla firm chcących sprzedawać na terenie całej Polski. Wzmocni się nieznacznie po ukończeniu drogi S5.
	<i>Obecny poziom istotności przewagi</i>		<i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i>		<i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	



Czas dojazdu z miast wojewódzkich województwa kujawsko-pomorskiego do największych miast w Polsce

Źródło: Opracowanie własne


A.2. Położenie na szlaku pomiędzy państwami Europy Wschodniej i Europy Zachodniej

Istotnym atutem województwa jest jego położenie w centralnej części Europy, dzięki któremu odległość do największych europejskich stolic jest korzystna z punktu widzenia logistyki i transportu. Wskazać można m.in. dogodne położenie na trasie Paryż-Moskwa, które sprawia, że większość transportu lądowego pomiędzy nimi przepływa przez rejon. Dodatkowo, region znajduje się w niewielkiej odległości od bardzo silnego rynku zbytu, jakim są Niemcy i największe miasto tego kraju - Berlin.

Kujawsko-pomorskie posiada bardzo dobrą infrastrukturę drogową wspierającą swoje dogodne położenie. Za sprawą autostrady A1 biegnącej południkowo przez całą Polskę od Trójmiasta do Czech jest doskonale skomunikowane z infrastrukturą morską oraz południową granicą. Budowa drogi S5 sprawi, że w niedługim czasie skrócony zostanie czas potrzebny na transport towarów z portów do Niemiec. Stworzy to kolejną okazję do rozbudowy bazy logistycznej regionu i wzmocnienie swojej pozycji w skali europejskiej. Drogi te oraz linia kolejowa biegnąca z południa na północ kraju stanowią element transeuropejskiej sieci transportowej TEN-T i wspiera działanie Paneuropejskiego Korytarza Transportowego nr IV, co stanowi o ważności regionu w skali transportu europejskiego.

W województwie znajduje się kilka centrów dystrybucyjnych powiązanych z największymi sieciami handlu detalicznego, np. magazyny Lidla i Kauflanda w Toruniu oraz Biedronki w Bydgoszczy. Operują tutaj również konglomeraty - ThyssenKrupp ulokował swoje centrum logistyczne w Nowych Marzach, z którego dystrybuje szeroki wachlarz produktów metalowych. Wskazać można inne firmy działające w branży logistycznej mające swoje punkty przerzutowe głównie w Łysomicach,

takich jak Nissin, Yusen i Goodman. Przewagę lokalizacyjną zamierza także wykorzystać polska firma odzieżowa LPP, która lokuje nowe centrum dystrybucyjne w Brześciu Kujawskim.

1.	2.	3.	Przewaga ma bardzo duże znaczenie w wyborze regionu jako docelowego miejsca do przeprowadzenia inwestycji. Nabierze dodatkowego znaczenia wraz z ukończeniem budowy drogi S5.
			
<i>Obecny poziom istotności przewagi</i>	<i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	<i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	



Mapa połączeń województwa kujawsko-pomorskiego ze stolicą Rosji oraz stolicami państw Europy Zachodniej⁵

Źródło: Opracowanie własne

A.3. 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).

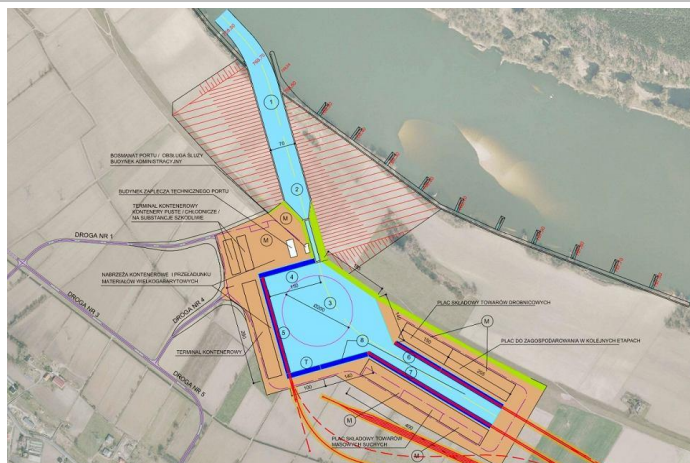
Pomimo postępującej degradacji dróg wodnych, w celu popularyzacji śródlądowych dróg transportowych, w 2017 r. przeprowadzono "Pilotażowy, badawczo-promocyjny rejs kontenerowy na Wiśle z Gdańska do Warszawy" – 70-metrowy zestaw, w skład którego wchodził pchacz oraz barka z 20 kontenerami pokonał trasę w 9 dni. Biorąc pod uwagę niski ślad ekologiczny transportu śródlądowego, należy spodziewać się ponownego wzrostu popularności tego środka transportu produktów. Plany użeglowienia Wisły stanowią dużą szansę dla miast województwa kujawsko-pomorskiego położonego nad tą rzeką.

Ponadto obecnie opracowywane jest studium dla inwestycji Węzła Logistycznego Bydgoszcz mającego w przyszłości zintegrować transport wodny, drogowy i kolejowy. W ramach projektu

⁵ Na mapie przedstawiono odległości najdogodniejszymi połączeniami drogowymi między Toruniem a wybranymi stolicami.

powstać ma terminal intermodalny w Emilianowie ("suchy port") oraz kolejowo-drogowo-wodna platforma multimodalna Bydgoszcz - Solec Kujawski. Do budowy terminala wykorzystany zostanie istniejąca stacja towarowa Bydgoszcz Emilianowo zlokalizowana na linii kolejowej nr 201. Z kolei platforma multimodalna zgodnie ze studium lokalizacyjnym miałaby powstać pomiędzy Bydgoszczą a Solcem Kujawskim, na lewym brzegu Wisły (768 i 769 km), dzięki czemu mogłaby się stać portem zapleczowym dla portów w Gdyni i Gdańsku. Inwestycja ma kosztować ok. 1,5 mld zł, a jej termin realizacji przypadłby na 2027 r.

1.	2.	3.	<p>Obecnie, ze względu na niewielki poziom wykorzystania śródlądowych dróg wodnych, przewaga ma charakter marginalny. Jednakże budowa portu rzeczno-wodnego w Emilianowie może sprawiać, że w przyszłości będzie to jedna z kluczowych przewag województwa. Ryzyko utraty przewagi zostało określone jako niewielkie.</p>
			
<p>Obecny poziom istotności przewagi</p>	<p>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</p>	<p>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</p>	



Potencjalna lokalizacja platformy przeładunkowej na Wiśle w okolicach Solca Kujawskiego na podstawie studium lokalizacyjnego




Źródło: Materiały Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego

A.4. Korzystne dla inwestycji ukształtowanie terenu

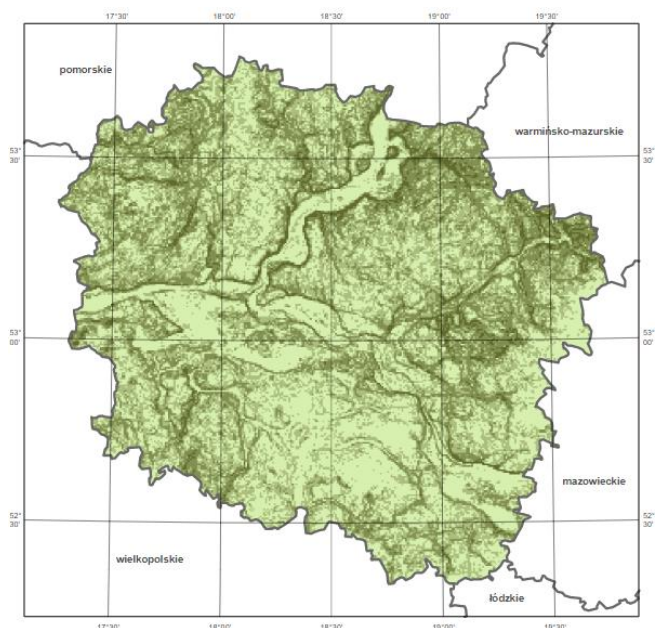
Teren województwa kujawsko-pomorskiego posiada niewielkie różnice względne w wysokości terenu. Większą jego część pokrywają płaskie i faliste równiny cechujące się niewielkimi różnicami wysokości. W regionach północy i wschodu można zaobserwować tereny pagórkowate. Jest to korzystne ukształtowanie terenu pod potencjalne inwestycje, ponieważ nie wymaga większych prac związanych z jego wyrównaniem (makroniwelacją) i dostosowaniem pod potrzeby wielkopowierzchniowych budynków magazynowych i przemysłowych. Odpowiada temu również niewielkie nachylenie terenu w większości znajdujące się w przedziale około 2°. Wyższe wartości pojawiają się tylko w okolicach koryta Wisły, gdzie osiągają maksymalnie 8°.

Utrudnienia mogą pojawić się na północnym zachodzie, gdzie występują znaczne deniwelacje terenu. Należy również brać pod uwagę obszary chronione Natura 2000 występujące w województwie. Ograniczają one możliwość powstawania w ich granicach przemysłu, który może zostać oceniony jako szkodliwy dla środowiska. Na szczęście w województwie kujawsko-pomorskim

znajduje się tylko 24 takie obszary, które obejmują około 10% całego terenu. Znajdują się głównie w okolicach jezior i rzek, przez co w rejonach niekoniecznie atrakcyjnych dla większej części przemysłu i usług.

- | | | |
|---|---|---|
| 1. | 2. | 3. |
|  |  |  |
| <i>Obecny poziom
istotności
przewagi</i> | <i>Przewidywany poziom
istotności przewagi
w ciągu 10-20 lat</i> | <i>Ryzyko utraty
przewagi
w ciągu 10-20
lat</i> |

Nie przewiduje się, że obecna sytuacja zmieni się gwałtownie na przestrzeni najbliższych lat. Obszar chroniony inicjatywą Natura 2000 może się powiększyć, jeśli jednak tak się stanie, to nieznacznie i nie wpłynie negatywnie na atrakcyjność inwestycji.



Ukształtowanie terenu w województwie kujawsko-pomorskim

Źródło: <http://atlas.kujawsko-pomorskie.pl/>



Przewagi infrastrukturalno-transportowe




B.1. 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 będącą obecnie w fazie realizacji, która stanowi bezpośrednie połączenie północnych województw z Dolnym Śląskiem oraz Wielkopolską. Jest ona uzupełnieniem dla autostrad A1 i A2.

Istotnym szlakiem dla transportu kołowego w województwie jest również droga krajowa nr 10 (DK 10), która w przyszłości ma stać się drogą szybkiego ruchu S10. Łączy ona województwo kujawsko-pomorskie z Warszawą oraz Szczecinem. W skali lokalnej – łączy dwa miasta wojewódzkie: Bydgoszcz oraz Toruń. Ponadto dwie drogi przebiegające przez województwo - autostrada A1 (trasa

europiejska E-75, kategoria A) oraz droga krajowa nr 5/S5 (trasa europejska E-261, kategoria B) stanowią jedne z głównych dróg ruchu międzynarodowego (AGR).

Dzięki odpowiedniej sieci dróg samochodowych, województwo kujawsko-pomorskie stanowi istotny szlak transportu ładunków. Pod względem tonażu ładunków nadanych oraz przyjętych w 2017 r. w relacjach międzywojewódzkich, województwo kujawsko-pomorskie klasyfikuje się na 6. miejscu w kraju (ładunki nadane to 27509 tys. ton - 7,0% udziału krajowego; ładunki przyjęte z innych województw to 24431 tys. - 6,2% sumy krajowej). Wyniki przewozu ładunków w transporcie międzynarodowym dla województwa kujawsko-pomorskiego nie prezentują się niestety tak korzystnie i pod względem całkowitej sumy przewiezionych ładunków w relacjach zagranicznych plasują region na 9. miejscu w kraju (nadano 3794 tys. ton a odebrano 3451 tys. ton towarów).

<p>1.</p>  <p><i>Obecny poziom istotności przewagi</i></p>	<p>2.</p>  <p><i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p>	<p>3.</p>  <p><i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p>	<p>Istniejące połączenie A1, będąca w realizacji S5 oraz planowana S10 będą w przyszłości stanowiły istotne szlaki transportowe, ryzyko utraty przewagi związanej z siecią dróg ekspresowych w kolejnych dwóch dekadach nie występuje.</p>
---	---	--	--



Autostrady, drogi ekspresowe i obwodnice w województwie kujawsko-pomorskim (użytkowane, w realizacji i w przygotowaniu), stan na rok 2020.

*Kolor czarny – w użytkowaniu
Kolor czerwony – w realizacji
Kolor niebieski – w przygotowaniu*

Źródło: GDDKiA

B.2. Bogata sieć kolejowa




Kolej została doprowadzona do regionu już w latach 60. XIX w., ówczesnie wybudowana linia Warszawa-Bydgoszcz była pierwszą linią łączącą ziemie zaboru rosyjskiego oraz pruskiego. W dwudziestoleciu międzywojennym przez teren przebiegała magistrala kolejowa (tzw. "Węglówka"), będąca jedną z najważniejszych linii towarowych w Polsce - łączącą Śląsk z portem w Gdyni. Obecnie przez teren województwa przebiegają linie kolejowe o znaczeniu państwowym:

- **18** Piła - Kutno
- **27** Nasielsk - Toruń Wschodni (kolej wąskotorowa)

- **33** Kutno - Brodnica - Płock Trzepowo (obecnie wyłączona z użytkowania w ruchu pasażerskim - od 200 r.)
- **131** (w śladzie dawnej magistrali kolejowej) relacji Tczew - Chorzów Batory
- **201** Nowa Wieś Wielka - Gdynia Port
- **207** Toruń Wschodni - Malbork
- **208** Jabłonowo Pomorskie - Chojnice
- **209** Chełmża - Bydgoszcz Wschód
- **245** Aleksandrów Kujawski - Ciechocinek
- **353** Poznań - Korsze

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 - zgodnie z planami Bydgoskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego (BPPT) na terenie parku wkrótce postanie bocznic kolejowa wraz z dworcem multimodalnym pozwalającym na przeładunek towarów.

Należy jednak zauważyć, że w województwie kujawsko-pomorskim wciąż funkcjonuje 7 miast powiatowych, które nie posiadają pasażerskiej stacji lub przystanku kolejowego (Sępólno Krajeńskie, Świecie, Chełmno, Żnin, Radziejów, Golub-Dobrzyń, Rypin). Drugą grupę miejscowości reprezentują miasta powiatowe (Tuchola, Brodnica, Lipno i subregionalny Grudziądz), które wprawdzie posiadają możliwość skorzystania z połączeń kolejowych, ale nie są to bezpośrednie połączenia do żadnego z ośrodków wojewódzkich poza Bydgoszczą lub Toruniem.

1.	2.	3.	Województwo kujawsko-pomorskie należy do jednego z lepiej skomunikowanych regionów w Polsce pod kątem transportu kolejowego.
			
<i>Obecny poziom istotności przewagi</i>	<i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	<i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	




B.3. Dostępność zróżnicowanych terenów inwestycyjnych

Czynnikiem podnoszącym znacznie atrakcyjność inwestycyjną regionu jest różnorodność terenów inwestycyjnych będących własnością gmin i powiatów, a także Skarbu Państwa. Odzwierciedla się ona między innymi w ich różnorodności – największy obszar zajmuje powierzchnię niemal 500 ha i istnieje możliwość jego powiększenia o kolejne 100 ha, natomiast najmniejszy zawiera się w mniej niż 1 arze. 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 jego instalacji.

Tereny są zróżnicowane nie tylko pod kątem powierzchni, lecz również odległości od jednostek miejskich, co ma duże znaczenie przy produkcji materiałów o krótkiej przydatności do spożycia skierowanej konkretnie do danej społeczności lub tzw. przemysłu uciążliwego mogącego wpływać na komfort życia okolicznych mieszkańców. Tereny są również zróżnicowane pod kątem sposobu

ochrony przyrody – część z nich objęta jest programem Natura 2000 i wymusza powstawanie w jego rejonach firm mających mały wpływ na środowisko, a także regiony bez tego typu ochron zalecane dla przemysłów ciężkich i chemicznych wpływających na kształt przyrody dookoła zakładu.

Ponadto część z lokalizacji posiada odpowiednie dla początkujących firm Inkubatory Przedsiębiorczości poprawiające start lokalnych firm. Infrastruktura ta pozwala na powstanie nie tylko przedsiębiorstw przemysłowych, ale również usługowych bądź skupionych na działalności w zakresie technologii komputerowych. Wspiera również działające start-upów i firm dopiero zaczynających swoją działalność, nie tylko większych inwestycji kapitałów obcych.

<p>1.</p>  <p><i>Obecny poziom istotności przewagi</i></p>	<p>2.</p>  <p><i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p>	<p>3.</p>  <p><i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p>	<p>Duża powierzchnia inwestycyjna przyciąga inwestorów, co powoduje zmniejszenie się puli dostępnych terenów i jego różnorodności. W wyniku jego zmniejszenia istnieje możliwość utraty jej przewagi.</p>
---	---	--	---






Przewagi formalno-prawne i organizacyjne

C.1. Aktywnie działające instytucje otoczenia biznesu

W województwie kujawsko-pomorskim działa obecnie ponad 80 instytucji otoczenia biznesu, a ponad połowę z nich stanowią podmioty zrzeszające przedsiębiorców, takie jak organizacje pracodawców, izby przemysłowe, organizacje turystyczne i lokalne grupy działania. W okresie ostatnich trzech lat niezmienna pozostawała liczba agencji rozwoju regionalnego, centrów transferu technologii, parków przemysłowych/technologicznych. Zlikwidowano dwa fundusze pożyczkowe/poręczeniowe. W miejsce Włocławskiego Inkubatora Innowacji i Przedsiębiorczości zarządzanego przez gminę powołano Włocławskie Centrum Biznesu w formule spółki celowej.

IOB w województwie kujawsko-pomorskim świadczą na rzecz przedsiębiorców szereg usług (łącznie zidentyfikowano ponad 30), w tym 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.

Blisko 40% podmiotów oferuje usługi informacyjne na temat instrumentów finansowych i dotacji na rozwój działalności gospodarczej, podobnie usługi informacyjne na temat instrumentów finansowych i dotacji na otwarcie działalności gospodarczej.

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1.</p>  <p><i>Obecny poziom istotności przewagi</i></p> | <p>2.</p>  <p><i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p> | <p>3.</p>  <p><i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p> |
|---|---|--|




Biorąc pod uwagę coraz trudniejszy dostęp do funduszy europejskich, wsparcie IOB może okazać się w przyszłości kluczowe dla przedsiębiorców funkcjonujących w regionie. Z drugiej strony ograniczone finansowanie może wpłynąć negatywnie na ofertę instytucji otoczenia biznesu oraz ich skuteczność – zatem ryzyko utraty przewagi określa się jako względnie wysokie.

C.2. 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.

Ponadto 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 (minimalne kwoty zostały przedstawione w tabeli – Tabela 33.).

Dodatkowo w Chełmnie, Grudziądzu, Inowrocławiu, Nakle nad Notecią, Rypinie i Włocławku i okolicach tych miast przyjęto parametry takie jak dla obszarów z najwyższym bezrobociem, czyli 10 mln zł dla dużych, 2 mln zł dla średnich, 0,5 mln zł dla małych i 0,2 mln zł dla mikro firm.

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1.</p>  <p><i>Obecny poziom istotności przewagi</i></p> | <p>2.</p>  <p><i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p> | <p>3.</p>  <p><i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p> |
|---|---|--|

Obecne warunki wsparcia dla inwestycji oraz niewielkie warunki wejścia stanowią jedną z kluczowych przewag regionu. W przyszłości należy jednak spodziewać się, że wyrównanie poziomu bezrobocia do poziomu średniej ogólnopolskiej sprawi, że założenia w zakresie udzielania pomocy zgodne z mapą pomocy regionalnej oraz minimalnej wartości inwestycji uprawniającej do otrzymania wsparcia nie będzie już stanowiła istotnej przewagi.

Tabela 33. Minimalna wartość inwestycji pozwalająca na otrzymanie wsparcia

Powiat	Dane dotyczące bezrobocia		Minimalna wartość inwestycji (w mln PLN)			
	Stopa bezrobocia	Stopa bezrobocia do średniej krajowej	Duże firmy	Średnie firmy	Małe firmy	Mikro firmy
aleksandrowski	11,1	209,43%	15	3	0,75	0,3
brodnicki	6,7	126,42%	60	12	3	1,2
bydgoski	4,8	90,57%	80	16	4	1,6
chełmiński	11,1	209,43%	15	3	0,75	0,3
golubsko-dobrzyński	9,4	177,36%	20	4	1	0,4
grudziądzki	11,8	222,64%	15	3	0,75	0,3
inowrocławski	11,6	218,87%	15	3	0,75	0,3
lipnowski	14,5	273,58%	10	2	0,5	0,2
mogileński	9,6	181,13%	20	4	1	0,4
nakielski	10,6	200,00%	20	4	1	0,4
radziejowski	15,4	290,57%	10	2	0,5	0,2
rypiński	10,1	190,57%	20	4	1	0,4
sępoleński	10,8	203,77%	15	3	0,75	0,3
świecki	6,4	120,75%	60	12	3	1,2
toruński	9,8	184,91%	20	4	1	0,4
tucholski	9,2	173,58%	20	4	1	0,4
wąbrzeski	11,1	209,43%	15	3	0,75	0,3
włocławski	14	264,15%	10	2	0,5	0,2
żniński	9,1	171,70%	20	4	1	0,4
m. Bydgoszcz	3,3	62,26%	80	16	4	1,6
m. Grudziądz	8,2	154,72%	40	8	2	0,8
m. Toruń	4,1	77,36%	80	16	4	1,6
m. Włocławek	9,4	177,36%	20	4	1	0,4

Źródło: Opracowanie własne






Przewagi społeczno-gospodarcze

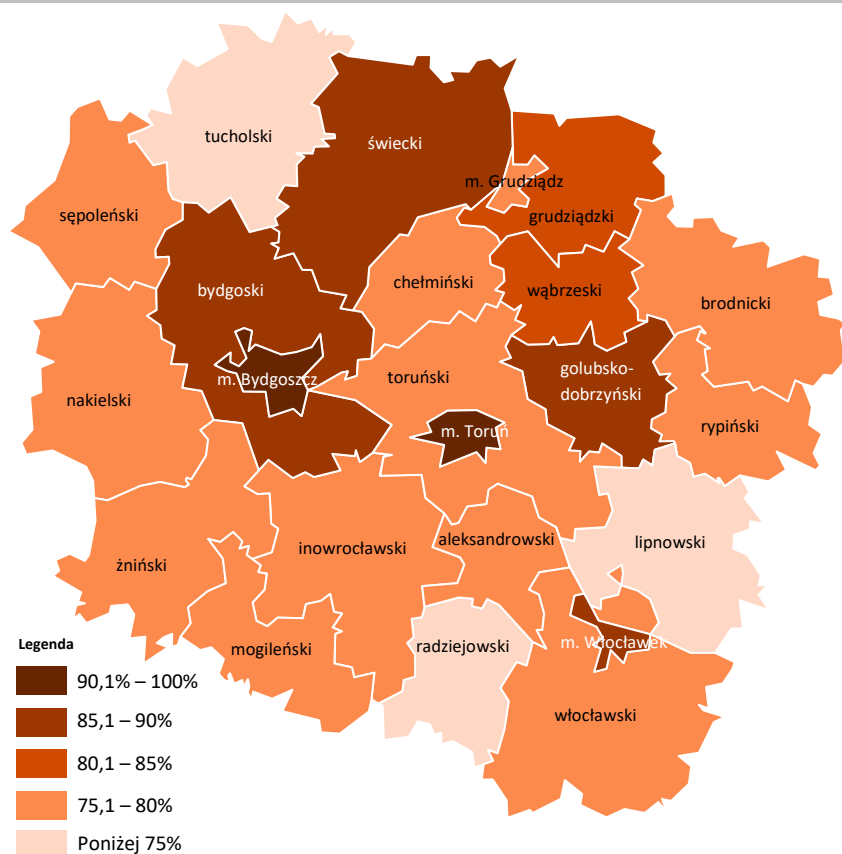
D.1. Relatywnie niskie koszty pracy

Bardzo istotną przewagą przy wyborze kujawsko pomorskiego jako miejsca lokalizacji biznesu są relatywnie niskie koszty pracy. Obecnie w regionie wysokość średnich zarobków kształtuje się na poziomie 80% średniej krajowej. Wyjątkami są okolice miast 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.

Spowodowane jest to kilkoma czynnikami, wśród których wyróżnić można wysoką stopę bezrobocia. W kwietniu 2019 roku wyniosła ona 8,4%, co jest niekorzystnym wynikiem w skali Polski (dla której średnia w tym czasie to 3,4%).

W związku z polityką rządu oraz rozwojem regionu przewiduje się, że przewaga ta zmniejszy swoje znaczenie. Działania zalecane spowodują podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa oraz zwiększenie zatrudnienia, co zmusi pracodawców do poprawienia konkurencyjności ofert pracy, również przez zwiększenie proponowanego wynagrodzenia. Dlatego w dalszej perspektywie czasu przewaga ta straci na znaczeniu, choć nie będzie wiązała się z żadnymi negatywnymi efektami dla regionu

<p>1.  Obecny poziom istotności przewagi</p>	<p>2.  Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</p>	<p>3.  Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</p>	<p>Obecnie jest to czynnik, który wyraźnie wpływa na wybór kujawsko pomorskiego jako lokalizacji do założenia biznesu. Jego wpływ zmniejszy się z czasem z powodu powstawania inwestycji.</p>
---	---	--	---



Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w 2018 r. w porównaniu do średniej krajowej (Polska = 100%).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Województwo Kujawsko-Pomorskie. Podregiony, Powiaty, Gminy”. Urząd Statystyczny w Bydgoszczy. Bydgoszcz, 2019

D.2. Silna marka miast wojewódzkich związana z historią




Oprócz bezpośrednich czynników związanych z kosztami pracy, istnieją inne czynniki społeczne wpływające na wybór danego miejsca jako nowej lokalizacji zakładu przemysłowego bądź usługowego. Jednym z nich, brany pod uwagę szczególnie w przypadku obowiązku migracji kadry kierowniczej z innego miasta bądź kraju w celu kontroli nowego zakładu, są uwarunkowania

o charakterze historycznym oraz powiązane z dziedzictwem kulturowym regionu. Ujęta jest w niej estetyka i atmosfera miasta, zabytki historyczne, możliwości wypoczynku i rekreacji oraz dostęp do natury.

W tym przypadku kujawsko-pomorskie wypada bardzo korzystnie. Region posiada bogatą historię, którą można zobaczyć 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.

Prócz oczywistych walorów historycznych, istotne są również czynniki związane z dostępnością usług społecznych i kulturalnych. Miasta wojewódzkie posiadają obiekty umożliwiające spędzanie wolnego czasu w kinach, teatrach, pubach i barach w interesujących lokalizacjach. Infrastruktura sportowa pozwala na aktywny wypoczynek, a osoby zainteresowane czymś niecodziennym zawsze będą mogły znaleźć coś dla siebie. Przykładem niecodziennej formy spędzania wolnego czasu w tym regionie może być Exploseum, czyli były zakład przemysłowy DAG tworzący nitroglicerynę i dynamit (notabene znajdujący się bardzo blisko Bydgoskiego Parku Przemysłowo Technologicznego).

Okolice posiadają również liczne walory krajobrazowe oraz obszary natury chronionej. Inwestorzy i lokowani z zagranicy pracownicy mogą skorzystać z kilkudziesięciu znakowanych szlaków krajobrazowych Brdy, Wisły i Noteci. Kolarzy może zainteresować przebiegająca przez Bydgoszcz Międzynarodowa Trasa Rowerowa R-1 lub Rowerowy Szlak Przyjaźni Bydgoszcz-Toruń.

<p>1.  <i>Obecny poziom istotności przewagi</i></p>	<p>2.  <i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p>	<p>3.  <i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i></p>	<p>Przewaga stanowi jedynie uzupełnienie przewag o charakterze lokalizacyjnym, organizacyjnym oraz infrastrukturalnym. Istnieje niewielkie ryzyko utraty przewagi w przyszłości, w przypadku utraty dobrej marki regionu i miast wojewódzkich.</p>
--	--	---	--

D.3. Bogate tradycje przemysłowe regionu




Kolejnym czynnikiem o charakterze społeczno-gospodarczym wpływającym na atrakcyjność inwestycyjną regionu to tradycje regionalne związane z przemysłem oraz kultura pracy wykształcona na przestrzeni lat.

Region miast Torunia i Bydgoszczy może 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” i wiele innych.

Dużo z nich istniało jeszcze przed II wojną światową, ale przeżywały swój prawdziwy rozkwit w trakcie wczesnych lat powojennych i w PRL. Część z nich nie istnieje bądź przekształciła się na przestrzeni lat. Niemniej nazwy te zapisały się w historii miast i świadomości ludzi, którzy mają szacunek do zawodów związanych z produkcją przemysłową i są zainteresowani podjęciem pracy

w takich zakładach. Ponadto w regionie, oprócz odpowiedniej kultury pracy, wykształcił się również know-how związany z działalnością przemysłową, stanowiący istotny kapitał regionu.

Widać to również obecnie po wielkości zatrudnienia w większych zakładach produkcyjnych. Chlubnymi przykładami w tej dziedzinie są: Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz, Mlekpol, Grupa Atlas, Unilever, Neuca, Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych, ThyssenKrupp Energostal, Krajowa Spółka Cukrowa. Istnieje również szereg mniejszych przedsiębiorstw, które działają i rozwijają się między innymi dzięki zaangażowaniu lokalnych pracowników.

1.  <i>Obecny poziom istotności przewagi</i>	2.  <i>Przewidywany poziom istotności przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	3.  <i>Ryzyko utraty przewagi w ciągu 10-20 lat</i>	Firmy przy wyborze lokalizacji zakładu często zapominają wziąć pod uwagę ten element. Mimo to ma wpływ na początkowy odbiór nowego miejsca pracy oraz jego późniejszy sukces.
---	---	--	---

5.2 Bariery inwestycyjne w województwie kujawsko-pomorskim

W niniejszej części analizie poddano główne bariery inwestycyjnej 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 opracowaniu 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 dla budowania atrakcyjności inwestycyjnej regionu. 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.

W badaniu CAWI przedstawiciele gmin poproszono o wskazanie głównych problemów stanowiących barierę dla inwestorów przy wyborze województwa kujawsko-pomorskiego jako miejsca inwestycji (możliwość zaznaczenia maksymalnie trzech odpowiedzi). Wyniki zostały przedstawione na poniższym wykresie (Wykres 41.):

Wykres 41. Bariery inwestycyjne w województwie kujawsko-pomorskim w opinii gmin



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI

Zdaniem gmin, podstawową barierą inwestycyjną w regionie są niewystarczające zachęty inwestycyjne lub ich niedostosowanie do potrzeb potencjalnych inwestorów (24 wskazania). Równie często wskazywaną odpowiedzią były trudności w znalezieniu pracowników średnio i nisko wykwalifikowanych (19 wskazań). Najmniejszą popularnością cieszyły się w szczególności odpowiedzi „brak lub niska jakość usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu/ rozwoju przedsiębiorczości w regionie”, „niekorzystna lokalizacja województwa” oraz „niekorzystny wizerunek województwa”. Oznacza to, że zdaniem przedstawicieli gmin te czynniki nie stanowią istotnych barier, co jest spójne ze spostrzeżeniami przedsiębiorców oraz innych respondentów badania. Należy przypomnieć bowiem, że funkcjonowanie IOB, lokalizacja oraz marka województwa zostały zaklasyfikowane jako przewagi konkurencyjne regionu.

W niniejszym opracowaniu bariery zostały podzielone na cztery typy, w zależności od ich źródła oraz możliwości oddziaływania na ich niwelowanie przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Zaproponowano następujące typy barier (Tabela 34.):

Tabela 34. Bariery inwestycyjne w województwie kujawsko-pomorskim

Typ bariery	Źródło bariery	Wpływ UMWKP na niwelację 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.
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.
Ponadregionalne	Ogólna polityka państwa, decyzje polityczne na szczeblu centralnym, dyrektywy Unii Europejskiej	Bariery, na które UMWKP nie ma wpływu.
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.

Źródło: Opracowanie własne

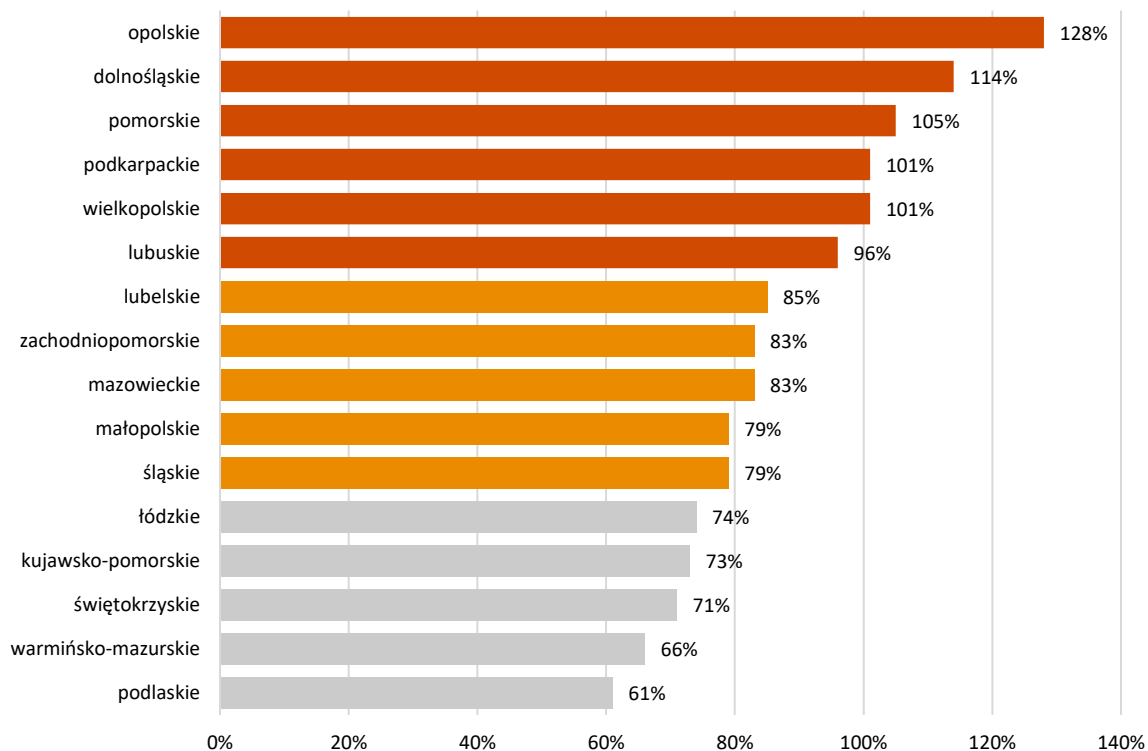
Bariery regionalne

Bariery regionalne wynikają z funkcjonowania istniejącego systemu wsparcia przedsiębiorców i inwestorów w regionie. Są powiązane z działalnością Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, innymi instytucjami publicznymi, a także działającymi w regionie instytucjami otoczenia biznesu. Sformułowano je w szczególności w oparciu o analizę danych statystycznych i raportów, a także na podstawie informacji uzyskanych podczas wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami działającymi w regionie, którzy na co dzień współpracują ze stroną publiczną.

Jedną z barier o charakterze regionalnym jest **stosunkowo niski poziom wydatkowania środków z Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO)**. Dane dotyczące certyfikacji wydatków wskazują, że realizacja zasady n+3 (konieczności zadeklarowania do Komisji Europejskiej kwoty wydatków najpóźniej w ciągu trzech kolejnych lat) wskazują, że województwo kujawsko-pomorskie jest jednym

z województw o najniższym wskaźniku wykonania celu n+3 (13 pozycja w kraju), którego wartość dla regionu wyniosła 73%. Niższy wynik uzyskały tylko województwa świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie oraz podlaskie (Wykres 42.).

Wykres 42. Wykonanie celu n+3 na rok 2018 przez poszczególne województwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie portalu Fundusze Europejskie

Również liczba decyzji o dofinansowania w ramach umowy partnerstwa jest niezadowolająca. W latach 2017-2018 w regionie wydano łącznie ok. 2,3 tys. decyzji dotyczących dofinansowania, co plasuje województwo na dwunastym miejscu wśród polskich regionów. Dane zostały zaprezentowane w poniższej tabeli (Tabela 35.).

Tabela 35. Liczba złożonych wniosków oraz wydanych decyzji w latach 2017-2018 w ramach poszczególnych Regionalnych Programów Operacyjnych

Regionalny Program Operacyjny	2017			2018			Suma		
	Złożone wnioski	Decyzje	% udział decyzji	Złożone wnioski	Decyzje	% udział decyzji	Złożone wnioski	Decyzje	% udział decyzji
śląskie	5 366	1 944	36,2%	7 306	3 257	44,6%	12 672	5 201	41,0%
dolnośląskie	4 274	2 090	48,9%	5 429	2 965	54,6%	9 703	5 055	52,1%
lubelskie	3 429	1 789	52,2%	4 736	2 827	59,7%	8 165	4 616	56,5%
małopolskie	3 531	1 816	51,4%	4 882	2 699	55,3%	8 413	4 515	53,7%
mazowieckie	4 520	1 779	39,4%	5 878	2 644	45,0%	10 398	4 423	42,5%
wielkopolskie	4 088	1 732	42,4%	5 493	2 354	42,9%	9 581	4 086	42,6%
podkarpackie	3 824	1 755	45,9%	4 770	2 300	48,2%	8 594	4 055	47,2%
warmińsko-mazurskie	3 174	1 420	44,7%	4 910	2 498	50,9%	8 084	3 918	48,5%
łódzkie	2 554	1 457	57,0%	4 100	2 163	52,8%	6 654	3 620	54,4%
pomorskie	2 477	1 349	54,5%	3 188	1 581	49,6%	5 665	2 930	51,7%
świętokrzyskie	3 245	928	28,6%	4 281	1 621	37,9%	7 526	2 549	33,9%
kujawsko-pomorskie	1 338	806	60,2%	2 320	1 541	66,4%	3 658	2 347	64,2%
zachodniopomorskie	1 562	870	55,7%	2 177	1 394	64,0%	3 739	2 264	60,6%
podlaskie	2 503	602	24,1%	3 503	1 437	41,0%	6 006	2 039	33,9%
opolskie	1 246	621	49,8%	1 704	992	58,2%	2 950	1 613	54,7%
lubuskie	996	532	53,4%	1 355	797	58,8%	2 351	1 329	56,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych

Jak wskazują dane zaprezentowane w powyższej tabeli, województwo kujawsko-pomorskie plasuje się natomiast na pozycji jednego z liderów w klasyfikacji według wskaźnika procentowego udziału decyzji w ogólnej liczbie złożonych wniosków o dofinansowanie. Wskaźnik ten wyniósł nieco ponad 60% i był najwyższy spośród wszystkich województw na przestrzeni lat 2017-2018.

Z powyższej tabeli wynika, że w województwie kujawsko-pomorskim złożono relatywnie niewiele wniosków o dofinansowanie w ramach RPO, co świadczy o niskim zainteresowaniu dotacjami przez potencjalnych beneficjentów. W trakcie wywiadów pogłębionych przedsiębiorcy wskazywali na inne bariery inwestycyjne wynikające z procedur oceny wniosków. Zaliczyć do nich należy w szczególności:

- **Zbytne rozproszenie konkursów w ramach RPO** – objawiające się przede wszystkim ogłaszaniem wielu konkursów, w których kwota dofinansowania jest niska. Rozproszenie środków sprawia, że konkursy z RPO stają się mniej atrakcyjne dla wielu przedsiębiorców, co koresponduje ze stosunkowo niską liczbą składanych wniosków;
- **Opóźnienia w obsłudze wniosków o dofinansowanie z Funduszy Europejskich** – dostrzega się problemy w komunikacji z urzędnikami zajmującymi się formalną i merytoryczną oceną wniosków, niedotrzymywaniem terminów przez stronę publiczną przy jednoczesnym egzekwowaniu dotrzymywania wyśrubowanych terminów przez potencjalnych beneficjentów;
- **Brak odpowiedniej wiedzy urzędników**, która pozwalałaby na wyjaśnienie wątpliwości zgłaszanych przez przedsiębiorców, a także brak odpowiedzialności za udzielanie niewłaściwych, niekompletnych bądź nieaktualnych informacji jeżeli nie zachowano formy pisemnej;

- **Niewłaściwe kryteria oceny wniosków** – przedsiębiorcy zgłaszają zwłaszcza brak elastyczności i mnogość kryteriów oceny wniosków w ramach RPO, skutkujący niechęcią do ubiegania się o Fundusze Europejskie. Główne uwagi zgłaszano do wskaźnika nowo utworzonych miejsc pracy, które jest nieadekwatne, zwłaszcza w ramach projektów innowacyjnych, w których projektowane są rozwiązania sprzyjające automatyzacji produkcji.

Ponadto istotną barierą identyfikowaną przez respondentów wywiadów pogłębionych jest **duże rozproszenie instytucji wspierających przedsiębiorców i inwestorów**. Większość z nich nie potrafiło wskazać zakresu kompetencji i różnic pomiędzy podmiotami takimi jak Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju, Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy, Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji. Również rozpoznawalność tych podmiotów jest stosunkowo niewielka.

Wśród barier na poziomie regionalnym wskazać należy również **nierównomierne rozłożenie inwestycji związanych z infrastrukturą**. Charakter sieci osadniczej województwa, jego kształt i wielkość oraz dośrodkowy układ komunikacyjnych tworzą predyspozycje dla budowania efektywnych powiązań pomiędzy stolicami województwa, a jego całym obszarem. Jednak pomimo to w przestrzeni województwa występują obszary peryferyjne cechujące się relatywnie długim dojazdem (lub jego brakiem) 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 w tym miejscu wspomnieć o niewielkim obszarze leżącym w centralnej części województwa w trójkącie Bydgoszcz-Toruń-Inowrocław (obszar gminy Rojewo). Z zebranych do tej pory danych wynika, że pomimo bliskiego położenia obszar ten należy uznać za peryferyjny, gdyż nie funkcjonuje tam w ogóle transport publiczny, za pomocą którego można dojechać do Bydgoszczy lub Torunia. Podsumowania barier o charakterze regionalnym dokonano w poniższej tabeli (Tabela 36.).

Tabela 36. Bariery inwestycyjne województwa kujawsko-pomorskiego o charakterze regionalnym

1.	Stosunkowo niski poziom wydatkowania środków z Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO)
2.	Zbytne rozproszenie konkursów w ramach RPO
3.	Opóźnienia w obsłudze wniosków o dofinansowanie z Funduszy Europejskich
4.	Brak odpowiedniej wiedzy urzędników
5.	Niewłaściwe kryteria oceny wniosków
6.	Duże rozproszenie instytucji wspierających przedsiębiorców i inwestorów
7.	Nierównomierne rozłożenie inwestycji związanych z infrastrukturą

Źródło: Opracowanie własne

Bariery lokalne

Bariery o charakterze lokalnym są wynikiem działań podejmowanych na rzecz obsługi przedsiębiorcy i inwestora przez gminy w regionie. Ich natężenie i uciążliwość jest uzależniona od szeregu czynników, takich jak wielkość gminy, jej budżet, liczba funkcjonujących przedsiębiorstw, zasób terenów inwestycyjnych, standardy obsługi klienta, poziom przeszkolenia pracowników samorządowych itp.

Bariery występujące w jednych gminach mogą być niedostrzegalne w innych. Co do zasady, omawiane w tej części bariery dotyczą raczej gmin wiejskich nieposiadających doświadczenia w obsłudze inwestora, nie odnoszą się natomiast do dużych miast (Bydgoszcz, Toruń, Włocławek, Grudziądz, Inowrocław) oraz gmin o dużych sukcesach w pozyskiwaniu inwestycji (np. Brześć Kujawski, Solec Kujawski).

Do barier lokalnych zaliczyć należy w szczególności:

- **Brak realnej współpracy pomiędzy gminami** – oferta inwestycyjna poszczególnych gmin jest często komplementarna – nawet jeżeli wybrana gmina nie jest w stanie zapewnić inwestorowi odpowiedniego terenu pod inwestycje (bez względu na czynnik sprawiający, że inwestycja nie może zostać podjęta na terenie gminy), istnieje duże prawdopodobieństwo, że w województwie można znaleźć miejsce do podjęcia inwestycji spełniające wszystkie wymagania 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 pozostawienie inwestora w gminie okaże się niemożliwe, istnieje szansa na utrzymanie go w regionie.
- **Brak określonych standardów dotyczących obsługi inwestora i nieprzygotowane do obsługi inwestora kadry** – niewiele gmin posiada 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 COI pojawia się możliwość pozyskania inwestora. Ponadto w badaniu CAWI blisko 20% gmin stwierdziło, że w ogóle nie posiada osób odpowiedzialnych za obsługę inwestorów. Należy docenić starania KP COI, 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. Jakkolwiek 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, o tyle większość gmin nie potrafi wykorzystać potencjału wynikającego z posiadania nieużytków rolnych i innych terenów, które mogłyby stać się terenami inwestycyjnymi.
- **Brak odpowiednich form promocji oferty inwestycyjnej gminy** – wiele do życzenia pozostawia promocja oferty inwestycyjnej poszczególnych gmin z województwa kujawsko-pomorskiego. Niewiele z nich posiada na swoich stronach internetowych zakładki dedykowane inwestorom/przedsiębiorcom, dostępność informacji w języku innym niż polski jest marginalna. Ponadto zauważalny jest brak materiałów audiowizualnych wspierających użytkownika – np. filmów promocyjnych, zdjęć lotniczych terenów, wyszukiwarki dostępnych terenów według spersonalizowanych kryteriów itp.

Podsumowania barier o charakterze regionalnym dokonano w poniższej tabeli (Tabela 37.).

Tabela 37. Bariery inwestycyjne województwa kujawsko-pomorskiego o charakterze lokalnym

1.	Brak realnej współpracy między gminami
2.	Brak określonych standardów dotyczących obsługi inwestora i nieprzygotowane do obsługi inwestora kadry
3.	Problemy w obsłudze inwestora obcojęzycznego w gminach
4.	Brak oferty dla inwestorów w niektórych gminach
5.	Brak odpowiednich form promocji oferty inwestycyjnej gminy

Źródło: Opracowanie własne

Bariery ponadregionalne

Do podstawowych barier o charakterze ponadregionalnym zaliczyć należy fakt, że od 2021 roku 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. Znany jest również wstępny podział środków:

- Cel Polityki 1 – bardziej inteligentna Europa (Smarter Europe) – B+R, innowacyjność, zasadnicze działań związanych ze wsparciem przedsiębiorczości (min. 35% EFRR na cel 1);
- Cel Polityki 2 – bardziej przyjazna dla środowiska bezemisyjna Europa (a Greener, carbon-free Europe) (min. 30% EFRR na cel 2);
- Cel Polityki 3 – lepiej połączona Europa (a more Connected Europe) – projekty infrastrukturalne, zwłaszcza wpisujące się w sieć TEN-T;
- Cel Polityki 4 – Europa o silniejszym wymiarze społecznym (a more Social Europe) – wsparcie kapitału ludzkiego, uczenie się przez całe życie;
- Cel Polityki 5 – Europa bliżej obywateli (a Europe closer to citizens) – zintegrowany rozwój wszystkich typów terytoriów – wsparcie małych i średnich miast, cele związane z rewitalizacją, kulturą – dziedzictwem narodowym, bezpieczeństwem przestrzeni publicznych np. z dostosowaniem infrastruktury do potrzeb osób starszych, z niepełnosprawnościami.

Niewiadomą (która potencjalnie może stać się barierą) pozostaje natomiast układ Regionalnych Programów Operacyjnych w nowej perspektywie. Projekt propagowanej przez rząd Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zakłada tworzenie tak zwanych ZIT PLUS dla perspektywy finansowej 2021-2027. Projekt ZIT PLUS będzie miał znaczenie strategiczne: „kreowania rozwoju metropolitalnego, poprawy zarządzania, wypracowania usprawnień organizacyjnych w dostarczaniu usług aglomeracyjnych i prowadzenia analiz rozwojowych w miejskim obszarze funkcjonalnym, integrujących działania finansowane z różnych źródeł, w szczególności podejmowaniu działań wykraczających poza zadania dotyczące wdrażania funduszy unijnych”. Dodatkowo na istotność bariery wpływa fakt, że kolejny okres programowania ma funkcjonować zgodnie z zasadą n+2, a nie n+3 jak dotychczas. Oznacza to, że duże, rozległe w czasie i kosztowne projekty powinny być realizowane w miarę możliwości jak najszybciej, oznacza to, że instytucje zarządzające i instytucje

pośredniczące Funduszy Europejskich powinny być przygotowane na rozpisanie pierwszych konkursów już na początku 2021 r.

Jedną z podstawowych barier inwestycyjnych o charakterze ponadregionalnym wskazywaną podczas badania jest ponadto **niejasny w oczach gmin i potencjalnych inwestorów podział kompetencji pomiędzy Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną (PSSE) oraz Kujawsko-Pomorskie Centrum Obsługi Inwestora (KP COI) Województwa Kujawsko-Pomorskiego.**



Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna

obejmuje teren 226 gmin w województwie kujawsko-pomorskim i we wschodniej części województwa pomorskiego. Jest jedną z czternastu Specjalnych Stref Ekonomicznych w Polsce powołanych ustawą z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji. W jej skład weszły dwie wcześniej funkcjonujące strefy – Tczew oraz Żarnowiec.

W 2019 r. PSSE wydała 41 decyzji (z czego 35 dla polskich firm). Najwięcej spośród nich funkcjonowało w branży metalowej (16).

Źródło: paih.gov.pl

Wejście w życie ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji umożliwiło utworzenie Specjalnych Stref Ekonomicznych – podmiotów regionalnych odpowiadających za obsługę inwestycji w regionie. Ich obszar nie może przekraczać 26 tys. hektarów, jednak zgodnie z ustawą – Strefa ma możliwość zwolnienia z podatków dochodowych na terenie całego kraju (nawet na terenach nieobjętych SSE). Specjalne Strefy pokrywają część kompetencji, które do tej pory były realizowane przez centra obsługi inwestora funkcjonujące przy urzędach marszałkowskich.

Sytuacja ta widoczna jest również w województwie kujawsko-pomorskim. Niejasny podział kompetencji KP COI i PSSE jest dostrzegane zarówno przez przedsiębiorców, dla których istnienie obu podmiotów jest nieczytelne, jak i gminy, na które nałożono więcej obowiązków związanych z raportowaniem o terenach inwestycyjnych – raz do jednego podmiotu, raz do drugiego, przy czym oba wymagają odrębnych formatów opisu. Dodatkowym wyzwaniem jest fakt, że PSSE działa na terenie dwóch województw – pomorskiego i kujawsko-pomorskiego, które znacząco różnią się potencjałem inwestycyjnym. Tereny położone w pomorskim mogą być postrzegane jako co do zasady atrakcyjniejsze niż te w kujawsko-pomorskim (ze względu na szereg czynników takich jak silna pozycja Trójmiasta, bliskość portów w Gdyni i Gdańsku, wysoki odsetek terenów w pełni uzbrojonych itp.).

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, w tym zwłaszcza inwestorów zagranicznych. W kontekście powstania Pomorskiej Specjalnej Strefy

Ekonomicznej koniecznością jest redefinicja podziału zadań i zasad współpracy pomiędzy SSE i KP COI. Należy zaznaczyć, że:

1. Nadane ustawowo nowe kompetencje Specjalnych Stref i rozszerzenie zakresu ich działalności na całe państwo nie zwalnia samorządów regionalnych z prowadzenia spójnej polityki inwestycyjnej na terenie województwa, zwłaszcza w aspekcie promowanie potencjału inwestycyjnego regionu;
2. Polityka inwestycyjna jest silnie powiązana z innymi politykami regionalnymi prowadzonymi przez UMWKP, m.in. w zakresie edukacji, przedsiębiorczości, innowacji, rozwiązywania problemów społecznych (w tym np. bezrobocia) itp.;
3. Funkcjonujący przez lata podmiot w ramach UMWKP zdobył istotne doświadczenia i kontakty tak w warstwie instytucjonalnej, jak i zasobów ludzkich.

Powyższe uwarunkowania sprawiają, że Kujawsko-Pomorskie Centrum Obsługi Inwestora stanowi istotny podmiot wspierający politykę inwestycyjną regionu kształtującą się na przestrzeni lat, jednakże ze względu na rozszerzenie zakresu działalności Stref na całe państwo, rola i kompetencje KP COI wymagają redefinicji w zakresie komplementarności działań obu podmiotów i ich wzajemnej współpracy.

KP COI jako instytucja działająca i związana z terenem województwa posiada duży potencjał do wsparcia inwestorów regionalnych (np. firm regionalnych, rodzinnych – które dzięki sukcesowi komercyjnemu, poszerzają swoją działalność i mają potrzeby związane z dalszym rozwojem działalności (np. znalezienie odpowiedniej przestrzeni biurowej bądź małego terenu inwestycyjnego). Ponadto – jak wskazano w poprzedniej części, istotnymi podmiotami wpływającymi na atrakcyjność inwestycyjną województwa są gminy, które obecnie – charakteryzują się różnym (często niesatysfakcjonującym) poziomem obsługi inwestora i przedsiębiorcy. Biorąc pod uwagę posiadane doświadczenia i relacje, KP COI 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.

Podsumowania barier o charakterze ponadregionalnym dokonano w poniższej tabeli (Tabela 38.).

Tabela 38. Bariery inwestycyjne województwa kujawsko-pomorskiego o charakterze ponadregionalnym

1.	Konieczność strategicznego zaplanowania wydatkowania środków z Unii Europejskiej
2.	Niejasny podział kompetencji pomiędzy Kujawsko-Pomorskim Centrum Obsługi Inwestora a Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną

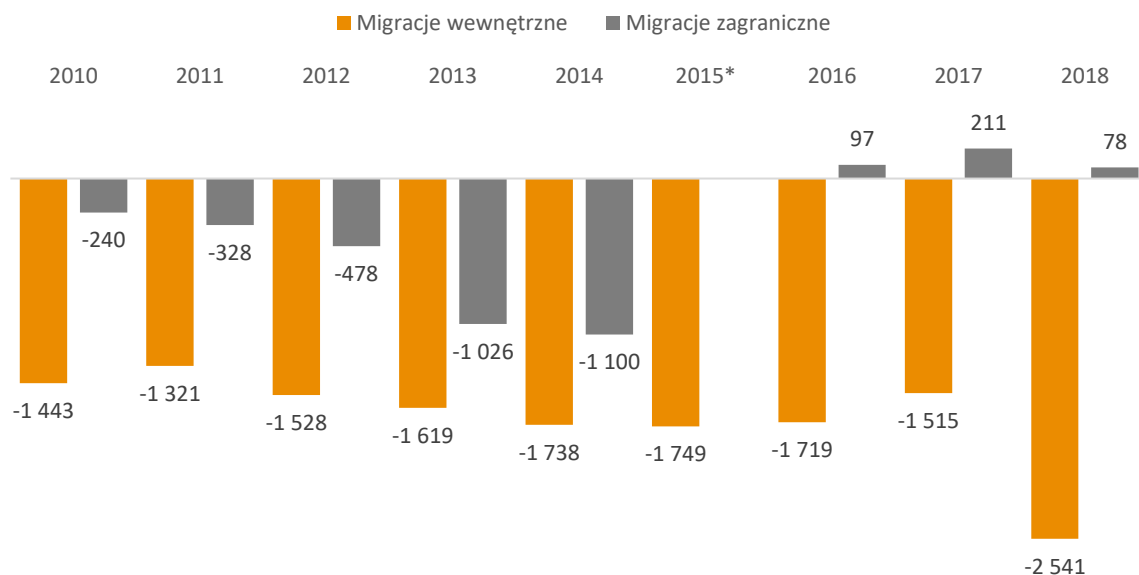
Źródło: Opracowanie własne

Bariery o charakterze społeczno-gospodarczym

Jednym z głównych problemów o charakterze społeczno-gospodarczym, z którymi boryka się województwo kujawsko-pomorskie jest **odpływ ludności** (zjawisko przedstawiono na wykresie – Wykres 43). Problem dotyczy nie tylko tego regionu – zmagają się z nim wszystkie województwa niemające w swoich granicach wysoko rozwiniętych pod kątem przemysłowym bądź usługowym miast.

W rankingu wojewódzkim kujawsko-pomorskie zajmuje niekorzystną 11. pozycję w kategorii migracji wewnętrznych i 10. migracji zewnętrznych.

Wykres 43. Saldo migracji województwa kujawsko-pomorskiego z podziałem na migracje wewnętrzne i zagraniczne



*Brak danych dla salda migracji zagranicznej dla 2015 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Należy również wziąć pod uwagę, że niemal 85% (stosunek z 2018 roku) migrujących osób to ludzie w wieku produkcyjnym, którzy mogliby podjąć zatrudnienie w województwie i wpływać na jego rozwój. Nie posiadają jednak odpowiednio atrakcyjnych możliwości rozwoju i szukają go w innych miejscach w kraju (szczególnie w województwie wielkopolskim, pomorskim i mazowieckim) oraz za granicą.

Problem ten dotyczy szczególnie osób wykształconych, dopiero wchodzących w wiek produkcyjny. Grupa ta zdobyła wykształcenie w Bydgoszczy, Toruniu lub innych większych ośrodkach miejskich i szuka odpowiedniego miejsca pracy. Obecna struktura przedsiębiorstw nie wspiera jednak zatrudniania ludzi z wybranymi typami wykształcenia (szczególnie studiów społecznych i artystycznych), przez co zmuszone są szukać pracy w innych rejonach. Największą popularnością pod kątem migracji cieszą się ośrodki miejskie – Kraków, Poznań i Warszawa.

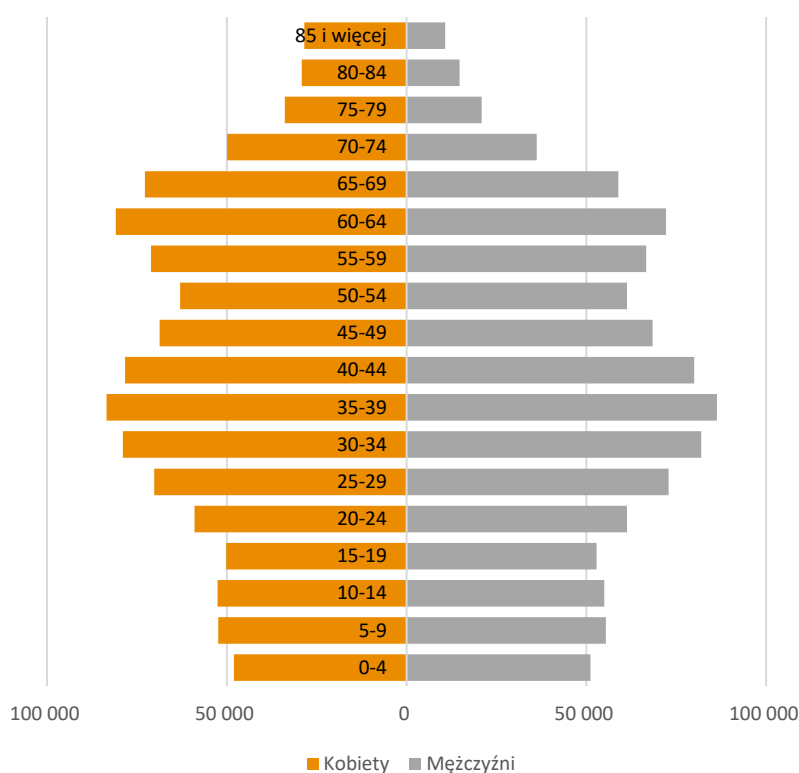
Stan salda poprawiają migranci przybywający zza wschodniej granicy. Zajmują miejsca pracy niewymagające wykształcenia lub charakteryzujące się sezonowością, przez co wypełniają podstawową lukę rynku. Zatrudniani są za odpowiednio niższym wynagrodzeniem, wpływając w ten sposób na spowolnienie wzrostu płac w regionie.

Napływ imigrantów do regionu nie jest jednak w stanie uzupełnić całkowicie salda migracji. Pierwszym powodem jest zbyt mała liczba imigrantów w stosunku do liczby osób opuszczających województwo. Drugim jest fakt, że do osobami opuszczającymi region są także imigranci, którzy przenoszą się w inne miejsce w poszukiwaniu lepszych warunków, lecz także często z powodu ograniczeń dotyczących ich

pobytu w regionie. Nieuzyskanie pozwoleń na pobyt lub pracę powoduje, że zmuszeni są do poszukiwania innego miejsca. Aktywna polityka na rzecz zatrzymania w regionie osób przyjeżdżających powinna obejmować także działania ukierunkowane na imigrantów, aby ułatwić lub umożliwić im stały pobyt i podjęcie pracy.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie regionu jest sytuacja związana z wiekiem potencjalnych pracowników związana ze **starzeniem się społeczeństwa**. Firmy preferują zatrudnianie osób w sile wieku – posiadających doświadczenie na wymaganym polu, lecz również zdrowych i w pełni możliwości fizycznych oraz umysłowych. Mimo powolnej zmiany w stronę akceptacji osób starszych w miejscu pracy oraz szeroko zakrojonych kampanii społecznych wspierających tego typu działania, jest to dopiero pojawiający się trend. Struktura wieku ludności nie jest czynnikiem korzystnie wpływającym na inwestycje w regionie.

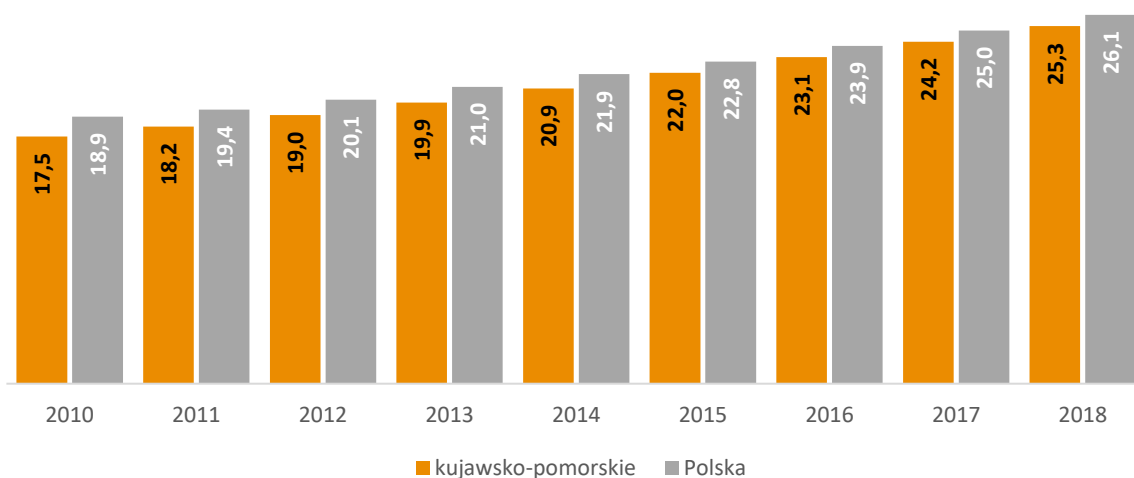
Wykres 44. Piramida wieku i płci w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W województwie kujawsko-pomorskim, tak jak w większości kraju, można zaobserwować spadek przyrostu naturalnego. Jest to zjawisko niekorzystne, wpływające dodatkowo na zmianę postrzegania potencjalnego pracownika przyszłości i wymagające dostosowania pewnych elementów życia społecznego oraz infrastruktury (szczególnie medycznej i opiekuńczej). Średnio dla Polski przyrost kształtuje się na poziomie -0,7. Kujawsko-pomorskie zaniża tę statystykę z wynikiem -1,3. W najkorzystniejszej sytuacji jest województwo pomorskie (1,8), w najgorszej sytuacji pozostaje zaś województwo łódzkie (przyrost na poziomie -0,7).

Wykres 45. Współczynnik obciążenia demograficznego w Polsce i województwie kujawsko-pomorskim w latach 2010–2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Spadający przyrost naturalny (wpływający negatywnie na zastępowalność pokoleń) połączony ze zjawiskiem starzenia się społeczeństwa sprawia, że przy lokowaniu biznesu trzeba przykładać dodatkową uwagę do wymagań grupy społecznej, która w największej mierze będzie korzystać z zakładu pracy oraz której będzie trzeba zapewniać dodatkowe świadczenia. Osoby w podeszłym wieku wymagają infrastruktury wspierającej (np. dodatkowego oświetlenia, sprzętu do przenoszenia cięższych przedmiotów i innych) oraz są bardziej narażone na pojawienie się chorób spowodowanych wiekiem i związanymi z tym przerwami w pracy.

Kolejną zidentyfikowaną barierą jest **niekorzystna struktura wykształcenia** w regionie. 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.

Odpowiednia struktura wykształcenia wspiera pojawianie się biznesu związanego z typem otrzymanej przez pracownika edukacji. Istotnym jest, aby współczynnik osób posiadających wykształcenie niższe, podstawowe i gimnazjalne był jak najniższy. Ich pozycja na rynku pracy nie wspiera rozwoju lokalnych firm oraz inwestycji kapitałów obcych. Osoby te również raczej są mało aktywne i w większości nie tworzą własnych przedsiębiorstw. Dla zakładów produkcyjnych ważna jest przede wszystkim obecność osób, które posiadają wykształcenie średnie zawodowe. Tych, w stosunku do reszty kraju jest nieco mniej, co nie wpływa pozytywnie na zainteresowanie lokowaniem przemysłu w regionie. Kompensowane jest to częściowo przez dużą pulę pracowników posiadających wykształcenie zasadnicze zawodowe.

Tabela 39. Udział zatrudnienia nauczycieli akademickich w województwie kujawsko-pomorskim w liczbie nauczycieli akademickich w wyszczególnionych typach szkół wyższych w Polsce

Ogółem	4,37%
Uniwersytety	8,51%
Wyższe Szkoły Techniczne	0%
Wyższe Szkoły Rolnicze	11,83%
Wyższe Szkoły Ekonomiczne	2,01%
Wyższe Szkoły Pedagogiczne	0%
Uniwersytety Medyczne*	0%
Wyższe Szkoły Morskie	0%
Akademie Wychowania Fizycznego	0%
Wyższe Szkoły Artystyczne	4,08%
Wyższe Szkoły Teologiczne*	0%
Pozostałe Szkoły Wyższe	5,68%
Szkoły Resortu Obrony Narodowej oraz Spraw Wewnętrznych	0%
Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego	0%

* Dane GUS nie zawierają danych z następujących jednostek szkolnictwa wyższego: – Collegium Medicum im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy i Wyższe Seminarium Duchowne Diecezji Toruńskiej im. bł. ks. Stefana Wincentego Frelichowskiego. Ich kadra została ujęta w kategorii Uniwersytetów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Jedną z podstawowych barier rozwojowych jest niedostosowanie profilu kształcenia do potrzeb lokalnej gospodarki. Dodatkowo, wiedza przekazywana uczniom dotycząca w szczególności maszyn, produkcji i technologii teleinformatycznych jest mocno przestarzała. Powoduje to, że mimo wykształcenia technicznego, absolwenci uczelni niekoniecznie posiadają wiedzę i umiejętności wymagane przez pracodawców. Czynnikiem wpływającym na niedopasowanie do oczekiwań i relatywnie niski poziom kształcenia wyższego jest wyraźna luka w postaci braku Politechniki w województwie. Widoczne starania Uniwersytetów próbujących rozwiązać ten problem poprzez tworzenie kierunków ściśle technicznych nie spełniają oczekiwań firm oraz potencjalnych studentów. Politechniki oferują zupełnie inny poziom możliwości technologicznych oraz badawczych, który dla Uniwersytetów jest trudny do osiągnięcia.

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 problemów współczesnego świata, którym żywo interesują się tak społeczeństwa, jak i instytucje publiczne oraz podmioty prywatne. W województwie kujawsko-pomorskim na pierwszy plan przebijają się zagadnienia związane z wodą, czyli przede wszystkim degradacja Wisły, uzdatnianie wody opadowej, retencja i związane z tym stopowienie regionu.

Problemy związane z ekologią już zaczęły wpływać na różne gałęzie gospodarki oraz jakość życia. Pierwsze poczuły wpływ gospodarstwa rolne, ponieważ susza obniża opłacalność produkcji rolnej oraz utrudnia hodowlę zwierząt. Obniża również na atrakcyjność turystyczną i przyrodniczą regionu.

Dynamika zmian jest trudna do przewidzenia i nikt nie jest w stanie dokładnie określić, jak sytuacja może kształtować się w przeciągu kilku najbliższych lat. Zaczęła wymagać od przedsiębiorców brania pod uwagę czynników środowiskowych i ekologicznych oraz związanych z nimi przepisów prawnych podczas wyboru kierunku inwestycji. Wymusza również zainteresowanie się takimi zagadnieniami jak zielona gospodarka, eko-projektowanie, inwestowanie w odnawialne źródła energii oraz ulepszone systemy gospodarki odpadami.

Podsumowania barier o charakterze regionalnym dokonano w poniższej tabeli (Tabela 40.).

Tabela 40. Bariery inwestycyjne województwa kujawsko-pomorskiego o charakterze społeczno-gospodarczym

1.	Odptyw ludności z terenu województwa
2.	Starzenie się społeczeństwa w województwie
3.	Niekorzystna struktura wykształcenia w regionie
4.	Konieczność opracowania satysfakcjonujących rozwiązań w zakresie łagodzenia zmian klimatu

Źródło: Opracowanie własne

5.3 Rekomendacje w zakresie dalszych działań na rzecz zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej

Na podstawie przeprowadzonych analiz uzasadnione jest twierdzenie, że obecnie w regionie zauważalny jest duży potencjał inwestycyjny, co uwarunkowane jest m.in. dostępnością terenów inwestycyjnych, aktywnością podmiotów świadczących wsparcie dla przedsiębiorców, stale rosnącym napływem kapitału zagranicznego do województwa oraz przewagami konkurencyjnymi regionu. Jednakże potencjał ten nie jest wykorzystywany w pełni, co skutkuje plasowaniem się województwa kujawsko-pomorskiego w połowie stawki pod względem ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej.

Dalsze działania na rzecz rozwoju gospodarki inwestycyjnej województwa powinny opierać się o przemyślaną i kompleksową politykę inwestycyjną realizowaną przez wszystkie instytucje aktywnie działające w regionie. Polityka inwestycyjna powinna być formułowana w oparciu o główne wartości/filary wskazujące na ogólne kierunki zmian. Wyłonienie kluczowych obszarów polityki inwestycyjnej pozwoli na dalszym etapie określić cele operacyjne oraz konkretne przedsięwzięcia.

Rekomendacje w niniejszym opracowaniu podzielono na trzy grupy przedstawione na poniższym schemacie (Rysunek 13.).

Rysunek 13. Podział rekomendacji w zakresie dalszej koordynacji polityk inwestycyjnej Regionu








Źródło: Opracowanie własne.

Atrakcyjność inwestycyjna została potraktowana w sposób szeroki – jako tworzenie optymalnych warunków do podjęcia działalności gospodarczej, dlatego też poszczególne rekomendacje dotyczą nie tylko instrumentów wsparcia i obsługi inwestora, lecz również działań nakierowanych na budowanie przyjaznego środowiska – pozytywnych relacji pomiędzy różnymi podmiotami, tworzenie dobrej marki Regionu oraz wykorzystanie jego atutów. Ponadto należy zauważyć, że zaproponowane filary dotyczą nie tylko kwestii związanych z pozyskiwaniem dużych inwestycji zagranicznych, lecz również na stymulowaniu lokalnej przedsiębiorczości (inwestorów regionalnych), którzy wraz z rozwojem swojej działalności – mają coraz większy wpływ na potencjał inwestycyjny regionu. W zestawieniu rekomendacji zdecydowano się na określenie pięciu filarów polityki inwestycyjnej regionu (które mogą być rozumiane również jako cele strategiczne), zostały one przedstawione w tabeli (Tabela 41.).

Ponadto do każdego z filarów przypisano jedną, **kluczową rekomendację** w zakresie koordynacji polityki inwestycyjnej w województwie kujawsko-pomorskim (rekomendacje kluczowe).

Tabela 41. Filary polityki inwestycyjnej regionu

Filar		Rekomendacja kluczowa
I	 Przygotowanie i promocja terenów inwestycyjnych w województwie	Dalsze działania wspierające uzbrojenie terenów inwestycyjnych dostępnych w województwie kujawsko-pomorskim
II	 Podnoszenie jakości obsługi inwestorów w regionie	Podnoszenie jakości obsługi inwestora i przedsiębiorcy w gminach województwa kujawsko-pomorskiego poprzez prowadzenie szkoleń i wizyt studyjnych
III	 Budowanie relacji i współpracy w środowisku lokalnym	Stworzenie internetowej „giełdy usług regionalnych” (opracowanie i wdrożenie platformy internetowej stanowiącej podstawę bazy, weryfikacja firm przystępujących do bazy)
IV	 Promocja regionu jako miejsca przyjaznego inwestycjom	Opracowanie strategii promocji gospodarczej województwa ze szczególnym uwzględnieniem państw perspektywicznych oraz jej implementacja
V	 Budowanie powszechnej aprobaty dla podejmowania działań sprzyjających zwiększaniu potencjału inwestycyjnego w regionie przez władze centralne i inne podmioty	Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz realizacji inwestycji infrastrukturalnych przez podmioty centralne, w tym w szczególności utworzenie Centralnego Parku Inwestycyjnego w Dźwierznie przez Pomorską Specjalną Strefę Ekonomiczną

Źródło: Opracowanie własne

W następnej kolejności, do każdego z filarów przyporządkowano proponowane kierunki zmian wraz z wyjaśnieniem ich znaczenia. Mają one charakter **rekomendacji uzupełniających** (komplementarnych w stosunku do tych wskazanych w powyższej tabeli). Należy zdawać sobie sprawę, że obejmują one działania wymagające zaangażowania dużych nakładów finansowych oraz czasu niezbędnego na ich realizację, dlatego należy je traktować jako działania długofalowe, o wydłużonym horyzoncie czasowym.

Rekomendacje są spójne z globalnymi trendami społeczno-gospodarczymi, czerpią inspirację z najlepszych praktyk w zakresie przyciągania inwestorów oraz bazują na zidentyfikowanych w trakcie badania potrzebach gmin, instytucji otoczenia biznesu oraz przedsiębiorców aktywnie działających w regionie.



1.1. Działania infrastrukturalne na rzecz przygotowania terenów inwestycyjnych

- **Uzbrojenie terenów inwestycyjnych** – wsparcie powinno dotyczyć w szczególności terenów położonych w sąsiedztwie dróg podlegających rozbudowie S5 oraz (w przyszłości) S10; terenów położonych w gminach, które posiadają potencjał związany ze społecznością lokalną oraz lokalizacją i transportem (rating A lub B w tych kategoriach), ale charakteryzują się niskim potencjałem w filarze tereny inwestycyjne (C lub D), a także innych terenów o powierzchni większej niż średnia dla regionu (11,43 ha).
- **Podjęcie działań mających na celu przygotowanie dużych terenów inwestycyjnych mogących przyjąć inwestycje o znaczeniu krajowym i rozbudowa istniejących parków przemysłowych** – dążenie do powiększania istniejących terenów inwestycyjnych (w szczególności tych o powierzchni powyżej średniej) o działki sąsiadujące i przygotowanie ich pod inwestycje (tam, gdzie to możliwe) wraz z uzbrojeniem, niezbędnymi pracami melioracyjnymi, makroniwelacyjnymi itp.
- **Wyznaczenie nowych terenów inwestycyjnych** – zwłaszcza w gminach (o charakterze nierolniczym), w którym dostępność terenów jest obecnie niewielka (mała liczba bądź brak terenów, mała dostępna powierzchnia).

1.2. Promocja dostępnych terenów inwestycyjnych

- **Jednolita baza ofert terenów inwestycyjnych w formie elektronicznej wraz z różnymi wersjami językowymi i wyszukiwarką po wybranych kryteriach** – w obecnym systemie istnieje możliwość wprowadzania przez gminy ofert do bazy, które są następnie weryfikowane i akceptowane przez KP COI, jednak wymagany jest nadzór nad ciągłością procesu. Ponadto baza terenów powinna obejmować możliwie wiele typów terenów – będących nie tylko własnością samorządową, lecz również Skarbu Państwa oraz właścicieli prywatnych, o ile zostanie z nimi nawiązana współpraca. Ponadto baza powinna zawierać jak najwięcej informacji o terenach – nie tylko ich opis, lecz również przykładowo – ocena niezbędnych nakładów do przystosowania terenu (np. melioracja, niwelacja gruntu, rozbudowa przyłączy), wcześniejszy sposób użytkowania (np. zagrożenie skażenia gruntu), warunki przyrodnicze (odległości od obszarów chronionych, zidentyfikowane siedliska zwierząt chronionych w okolicy), zdjęcia lotnicze terenu itp. Baza terenów inwestycyjnych powinna być interaktywna – pozwalać użytkownikowi na dostosowanie kryteriów wyszukiwania do jego potrzeb, np. w zakresie wielkości, uzbrojenia, odległości od głównych ciągów komunikacyjnych (Amber One, portu w Gdyni i Gdańsku, węzła Styków łączącego A1 z A2), odległość od głównych miast regionu itp. Intuicyjna wyszukiwarka terenów sprawi, że potencjalny inwestor będzie mógł sprawdzić samodzielnie. Ponadto należy dążyć do rozwoju bazy w co najmniej: języku angielskim, niemieckim oraz rosyjskim. Jakkolwiek zagraniczni inwestorzy zazwyczaj posiadają odpowiednie wsparcie partnerów polskojęzycznych, którzy wspierają ich w negocjacjach, to jednak dostępność treści w innych językach pokazuje otwartość regionu, chęć współpracy z podmiotami zagranicznymi, wpływa na komfort inwestora.



2.1. Standaryzacja obsługi inwestora

- **Opracowanie analizy dobrych praktyk w zakresie obsługi inwestora w regionie i opracowanie na tej podstawie wojewódzkiego standardu obsługi dla gmin** – pożądane jest, by relacje i usługi w obszarze G2B (government-to-business) nie odbiegały standardami oraz jakością od usług świadczonych w obszarze B2B (*business-to-business*). Inwestorzy rozważający zlokalizowania swojej działalności w konkretnym regionie wymagają, by współpraca z partnerem publicznym odbywała się na podobnych zasadach jak te, które funkcjonują w relacjach biznesowych. Podstawowe kryteria sprawiające, że współpraca G2B jest rzetelna to w szczególności:
 - Jakość (dostarczanie niezbędnych informacji dostosowanych do potrzeb inwestora);
 - Elastyczność (istotna ze względu na to, że projekty inwestycyjne ewoluują w czasie i często początkowe założenia zmieniają się w fazie bezpośredniej realizacji);
 - Szybkość i gotowość do współpracy (gotowość do wychodzenia poza schemat pracy obowiązujący w sektorze publicznym, w tym elastyczność godzin pracy, szybkość odpowiedzi, ograniczenie formalności itp.).

W województwie kujawsko-pomorskim istnieją instytucje, których bogate doświadczenia mogą stanowić przykłady dobrych praktyk w zakresie obsługi inwestora w regionie. Na podstawie ich doświadczeń opracowany powinien zostać wojewódzki standard obsługi inwestora stanowiący zbiór dobrych praktyk oraz reguł postępowania obejmujących zarówno etap poszukiwania inwestora, prowadzenie negocjacji i wsparcie w momencie podjęcia korzystnej decyzji lokalizacyjnej. Standard ten powinien zostać wypracowany w porozumieniu z funkcjonującymi w regionie przedsiębiorcami i inwestorami oraz przedstawicielami gmin z województwa kujawsko-pomorskiego. Ta ostatnia grupa powinna dążyć do wprowadzenia standardu w swoich gminach.
- **Stworzenie wzorów dokumentów przydatnych w procesie pozyskania inwestora** – w celu dalszej standaryzacji sposobu obsługi inwestora, rekomenduje się opracowanie i dystrybucję wzorów dokumentów przydatnych w procesie pozyskania inwestora, które mogłyby być stosowane przez poszczególne gminy w regionie. Pozwoli to nie tylko na wypracowanie wspólnego standardu, ale również dostarczy inwestorowi dodatkowego poczucia komfortu, pozostawiając wrażenie, że oferta regionu jest spójna i zintegrowana, obowiązują te same zasady i wzory a ewentualna zmiana terenu inwestycyjnego (który położony jest na terenie innej gminy) nie sprawia, że cała procedura związana z lokowaniem inwestycji musi być rozpoczęta od początku i w innych uwarunkowaniach formalnych i organizacyjnych.
- **Utworzenie bazy wiedzy w formie e-learningowej** – podnoszenie kompetencji pracowników gmin odpowiedzialnych za obsługę inwestora nie musi przybierać jedynie formy cyklicznych szkoleń, których organizacja zazwyczaj nastęrcza wielu problemów logistycznych oraz bywa kosztowna. Dla pracowników chcących się doskonalić, warto utworzyć platformę internetową stanowiącą bazę wiedzy (w zakresie dobrych praktyk w pozyskiwaniu inwestorów, światowych trendów gospodarczych, podejmowanych w regionie działań itp.), wraz z ewentualnym modułem konkretnych kursów (e-learning) wraz z walidacją (testem opanowania treści itd.), która służyłaby podnoszeniu kompetencji w dowolnym miejscu i czasie.

2.2. Podnoszenie kompetencji kadr odpowiedzialnych za obsługę inwestora i przedsiębiorcy w województwie i poszczególnych gminach

- **Opracowanie rocznego planu szkoleniowego dla pracowników odpowiedzialnych za obsługę inwestora** – roczne plany szkoleniowe powinny być poprzedzone identyfikacją luk kompetencyjnych zespołu oraz potrzeb szkoleniowych. Ponadto spójna polityka szkoleniowa i nacisk na podnoszenie kompetencji stanowi czynnik motywacyjny do podejmowania i pozostawania na swoim stanowisku, co zabiega dużej fluktuacji kadr, pozwalając w tym samym na utrzymywanie wiedzy i umiejętności w organizacji.
- **Organizacja szkoleń podnoszących kompetencje** - należy zadbać o ciągły rozwój i doskonalenie kadr zajmujących się obsługą inwestora w poszczególnych gminach. Ze względu na specyfikę zadań, pracownicy samorządowi muszą posiadać odpowiednie kwalifikacje oraz umiejętności sprzyjające budowaniu relacji biznesowych z potencjalnymi inwestorami. W szczególności w gminach miejsko-wiejskich i wiejskich zauważalna jest pilna potrzeba podnoszenia kompetencji kadr. Zakres szkoleń, oprócz wiedzy merytorycznej związanej z prawno-formalnymi i organizacyjnymi zasadami pozyskiwania inwestycji, powinny obejmować w szczególności: obsługę inwestorów w języku angielskim, negocjacje i mediacje, style komunikacji, budowanie własnej marki i marki gminy, elementy wywierania wpływu na ludzi itp. Szkolenia powinny być kierowane zwłaszcza do pracowników gmin, które posiadają wysoki rating atrakcyjności w filarze „tereny inwestycyjne” jednak niski w filarze „obsługa inwestora”
- **Organizacja wizyt studyjnych dla kadr odpowiedzialnych za obsługę inwestora w regionie i gminach** - obsługa potencjalnych inwestorów wymaga ciągłego podnoszenia kompetencji przez kadrę zajmującą się tym zagadnieniem. Jedną z najlepszych form są wizyty studyjne (zarówno krajowe, jak i zagraniczne) do miast i regionów, które mogą być stawiane za wzór do naśladowania w kontekście przyciągania inwestorów. Istotne jest, aby kierunki wizyt były dostosowane do możliwości gmin wysyłających swoich pracowników na wizytę – przykładowo, wizyta w dużym mieście nie będzie dostosowana do lokalnych warunków panujących w gminach wiejskich, a wdrażalność prezentowanych tam dobrych praktyk będzie niewielka.



FILAR III

Budowanie relacji i współpracy w środowisku lokalnym

3.1. Wzmacnianie współpracy gospodarczej w regionie

- **Stworzenie internetowej „giełdy usług regionalnych” (opracowanie i wdrożenie platformy internetowej stanowiącej podstawę bazy, weryfikacja firm przystępujących do bazy)** – Działania związane z realizacją filaru powinny uwzględniać również budowanie łańcuchów dostaw i łańcuchów wartości pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami działającymi na terenie województwa oraz firmami z sektora MŚP – będącymi potencjalnymi dostawcami lub podwykonawcami. Narzędziem stymulującym współpracę w tym zakresie mogłaby być internetowa „giełda usług regionalnych” – dedykowana platforma internetowa, na której poszczególne firmy będą mogły publikować informacje dotyczące profilu swojej działalności, świadczonych usług, referencji byłych klientów itp. „Giełda usług regionalnych” mogłaby funkcjonować na zasadzie komercyjnych baz tego typu (np. PanoramaFirm.pl) z tą różnicą, że byłaby bezpłatna, a firmy pojawiające się w niej byłyby uwierzytelnione przez stronę publiczną

(pomiot prowadzący rejestr) pod kątem formalnym: dane z Krajowego Rejestru Sądowego, Krajowego Rejestru Karnego, Rejestru Dłużników itp.

- **Stworzenie znaku jakości firm województwa (identyfikacja graficzna, regulamin przyznawania, baza firm, które uzyskały certyfikat, organizacja wydarzeń towarzyszących nadaniu znaku jakości, monitoring działalności związanej z przyznawaniem znaku)** – Jednym z kryteriów istotnych przy wyborze miejsca do realizacji inwestycji przez zagranicznych inwestorów są lokalne łańcuchy wartości i możliwość pozyskania dostawców i podwykonawców, którzy będą mogli wspierać działalność produkcyjną i usługową. Wybór potencjalnych partnerów biznesowych wymaga czasu i zaangażowania inwestorów, szczególnie, jeżeli wcześniej nie podejmowano współpracy z tymi podmiotami. Znak jakości firm lokalnych nadawany przez samorząd mógłby stanowić instrument zwiększający zaufanie i uwierzytelniający te firmy w oczach dużych inwestorów. Zwłaszcza, jeżeli jego nadanie byłoby związane z wstępnym przeglądem rzetelności firmy w tym np. konieczność wykazania referencji od klientów poświadczających wykonywanie usług w sposób należyty. Inspiracją dla wojewódzkiego znaku jakości firm może być znak „Made in Toruń” nadawany lokalnym firmom przez Centrum Wspierania Biznesu w Toruniu.
- **Angażowanie już obecnych w regionie inwestorów w wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju gospodarczego** - już funkcjonujące na terenie województwa spółki zagraniczne są źródłem informacji dotyczących barier wejścia, skuteczności zachęt oraz specyficznych potrzeb, które należy zaadresować w celu pozyskania innych inwestorów z danego kraju. Dlatego też ich zaangażowanie w tworzenie dokumentów strategicznych (np. strategii rozwoju województwa, regionalnej strategii innowacji itp.) pozwoli na dostosowanie działań do realnych potrzeb i wyzwań.

3.2. Wspieranie współpracy pomiędzy różnymi grupami interesariuszy

- **Pośrednictwo w relacjach ze środowiskiem naukowym (organizacja wspólnych konferencji, warsztatów oraz innych spotkań pozwalających na nawiązywanie współpracy)** – W trakcie prowadzonych badań dostrzeżono, że obecnie współpraca przedsiębiorców i naukowców w regionu przez obie strony oceniana jest bardzo negatywnie. Zgłaszane główne uwagi dotyczą m.in. rozbieżności celów w realizowanych wspólnie projektach innowacyjnych (przedsiębiorcy chcą stworzyć innowacje mające potencjał komercjalizacji, dla naukowców liczy się bardziej liczba napisanych na podstawie działalności B+R doktoratów i artykułów naukowych), inne podejście do prac projektowych, różny poziom ryzyka w przypadku niepowodzenia projektu. Negatywne doświadczenia wpływają na ograniczenie potencjału dalszej współpracy, co może mieć bezpośredni wpływ na innowacyjność regionu. Przedsiębiorcy i naukowcy potrzebują wsparcia w zakresie budowania wzajemnych relacji, najlepiej przez neutralny podmiot, który rozumie potrzeby obu stron, np. podmiot publiczny działający w sferze rozwoju gospodarczego regionu. Pośrednictwo w kontaktach mogłoby dotyczyć w szczególności organizacji forum wymiany informacji, wspólnych wydarzeń – konferencji, warsztatów i spotkań świata biznesu i nauki, a także dostarczania informacji o potencjalnych wspólnych projektach i wskazywanie rzetelnych partnerów zajmujących się daną dziedziną badawczą.
- **Wsparcie uczniów szkół średnich i podstawowych w kształtowaniu wiedzy i umiejętności sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości, na które jest zapotrzebowanie** – Coraz większym problemem istotnym tak dla regionu, jak i w skali Polski, jest niedostosowanie struktury

wykształcenia młodych osób do potrzeb przedsiębiorców prowadzących wyspecjalizowaną działalność produkcyjną i przemysłową. Zauważalna jest nadpodaż osób z wykształceniem humanistycznym i społecznym oraz braki związane z absolwentami kierunków technicznych i technologicznych. Również popularnością nie cieszą się szkoły zawodowe kształcące w pożądanym zawodach. Wynika to m.in. z mentalności uczniów oraz ich rodziców, którzy nisko oceniają możliwość zdobycia właściwego wykształcenia oraz szans rozwojowych w technikach i szkołach zawodowych, co skutkuje wybieraniem liceów ogólnokształcących, które nie oferują właściwego przygotowania do pracy w pożądanym zawodach. Działania edukacyjne w zakresie przedsiębiorczości uczniów szkół średnich i podstawowych powinny koncentrować się wokół przełamywania negatywnych stereotypów związanych z szkolnictwem zawodowym, promocją idei uczenia się przez całe życie (*life-long learning*) oraz prezentowaniem przykładów przedsiębiorców regionalnych, którzy odnieśli sukces, zakładając własne działalności w regionie. Biorąc pod uwagę brak lub niedostateczny poziom współpracy szkół z przedsiębiorcami oraz marginalną uwagę poświęcaną lekcjom przedsiębiorczości w szkołach, strona publiczna może stymulować tę współpracę, m.in. poprzez organizację spotkań przedsiębiorców z uczniami, udział w lekcjach przedsiębiorczości w szkołach podstawowych i średnich w regionie, stymulowanie współpracy w zakresie podpisywania umów patronackich przez przedsiębiorców



FILAR IV

Promocja regionu jako miejsca przyjaznego inwestycjom

4.1. Bezpośrednie działania promocyjne

- **Organizacja zagranicznych misji gospodarczych i udział w targach** - budowanie wizerunku miejsca sprzyjającego nowym inwestycjom może być realizowane przez organizację oraz uczestnictwo w dedykowanych imprezach/ wydarzeniach biznesowych, a także organizacja zagranicznych misji gospodarczych. Zaleca się w szczególności uczestnictwo w targach i konferencjach związanych z branżami, które są kluczowe dla dalszego rozwoju województwa. Udział w takich inicjatywach pozwoli skutecznie przedstawić swoją ofertę potencjalnie zainteresowanym inwestorom, ułatwi nawiązanie pierwszego kontaktu i będzie wspierać budowanie relacji biznesowych.

4.2. Działania promocyjne z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacyjnych

- **Wykorzystanie social media do promocji regionu i jego przewag konkurencyjnych w kontekście pozyskania inwestora** - obecnie Internet stanowi jedno z podstawowych narzędzi dla inwestora, które służy pozyskiwaniu informacji o różnych opcjach lokalizacji działalności oraz wyborze optymalnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Przewagę posiadają te regiony, które są aktywne w Internecie i prowadzą działalność promocyjną przy wykorzystaniu wielu kanałów – np. Facebook, LinkedIn, Twitter. Istotne jest, by umieszczane informacje nie stanowiły jedynie reklamy, a raczej koncentrowały się na przewagach regionu, studiów przypadku udanych inwestycji (*success stories*) oraz budowały markę województwa jako miejsca posiadającego odpowiedni klimat nie tylko do prowadzenia biznesu, ale również charakteryzującego się wysokim poziomem jakości życia. Ponadto komunikacja nie powinna być kierowana jedynie do potencjalnych inwestorów. Często współpracują oni bowiem z niezależnymi doradcami świadczącymi usługi wsparcia w procesie wyboru lokalizacji dla inwestycji (np. międzynarodowymi firmami doradczymi, kancelariami prawnymi itp.). Tworzenie ciekawych

treści w *social media* pozwoli zaistnieć regionowi w świadomości doradców, którzy będą bardziej skłonni rekomendować swoim klientom województwo kujawsko-pomorskie jako miejsce prowadzenia działalności. Najlepszymi platformami do promocji regionu są kolejno: LinkedIn, Facebook i Twitter. Przykładem dobrze prowadzonego profilu na LinkedInie może być prowadzony przez Economic Development Agency Brandenburg. Zawiera odnośniki do miejsc, w których inwestor może znaleźć niezbędne dane. Ponadto z częstotliwością kilku postów tygodniowo, władze landu umieszczają informacje o podejmowanych działaniach, inwestycjach i sukcesach regionu w pozyskiwaniu inwestycji. Facebook jest medium skupionym bardziej na odbiorcy prywatnym, co wymusza nieco inny sposób umieszczania informacji. Dobrym przykładem może być profil prowadzony przez Agencję Rozwoju Pomorza. Zakres tematyczny umieszczanej treści jest zdecydowanie szerszy niż w poprzednim przykładzie i dotyczy nie tylko inwestycji oraz zachęt, ale również bardziej generalnych wydarzeń w regionie czy artykułów prasowych. Ponadto umożliwia bardzo łatwe i wygodne promowanie różnego rodzaju wydarzeń – szkoleń, targów czy konferencji. Twitter jest narzędziem do umieszczania krótkich treści, tzw. *tweetów*. Może służyć do pokazywania relacji z targów i konferencji, komunikowania istotnych informacji i strzegania w nagłych przypadkach. Przykładem dobrze prowadzonego profilu jest Open4Business Malaga. Należy pamiętać, że w przypadku narzędzi służących do komunikacji z inwestorami, powinno się posługiwać się szerzej znanym językiem angielskim. W celu skuteczniejszego dotarcia do odbiorców, dobrą praktyką może być skorzystanie z usług lokalnej agencji marketingowej. W takim jednak przypadku ważne jest utrzymanie wysokiego przepływu informacji w celu umieszczania na wybranych profilach adekwatnych, angażujących użytkowników treści.

- **Wykorzystanie prasy zagranicznej do promocji regionu** - dla potencjalnych inwestorów zagranicznych rozważających lokalizację swojego biznesu w nowym regionie szczególnie istotne i najbardziej przekonujące są opinie innych osób, które zdecydowały się na ulokowanie biznesu w regionie, a także wszelkiego rodzaju rankingi i ankiety w gazetach i czasopiśmie branżowych. Należy jednak zauważyć, że typowa reklama na zazwyczaj niewielki wpływ na podjęcie decyzji o wyborze lokalizacji inwestycji, znacznie lepiej oddziałują przykłady udanej współpracy z już obecnymi w regionie podmiotami (szczególnie, jeżeli potencjalny inwestor może się z nimi utożsamiać, np. reprezentuje podobną branżę czy ten sam kraj pochodzenia). W szczególności istotne jest prowadzenie działań promocyjnych w specjalistycznych magazynach branżowych dotyczących branż o największym potencjale rozwojowym (wskazanymi w rozdziale 4.3.) – IT, papiernicza, tworzywa sztuczne, przetwórstwo spożywcze oraz turystyka.

4.3. Promocja w państwach perspektywicznych z punktu widzenia potencjalnych inwestycji

- **Opracowanie strategii promocji gospodarczej województwa ze szczególnym uwzględnieniem państw perspektywicznych oraz jej implementacja** - istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarczy regionu jest napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) oraz związany z tym transfer technologii i *know-how*. Strategia rozwoju gospodarczego powinna zawierać szczegółowy plan przedsięwzięć mających na celu promocję regionu wśród zagranicznych inwestorów wraz z określeniem form promocji oraz przypisaniem odpowiedzialności za działania konkretnym podmiotom. Działania promocyjne powinny być kierowane w szczególności:

- do inwestorów z państw o bogatej tradycji inwestowania w Polsce i regionie (m.in. Niderlandy, Niemcy, Luksemburg, Austria i Szwajcaria) – w zakresie prezentacji przykładów udanej współpracy z funkcjonującymi już w regionie inwestorami z danego kraju;
- do inwestorów państw o widocznym wzroście napływu kapitału (m.in. Cypr, Malta, Republika Czeska, Norwegia) – budowanie świadomości o regionie i jego przewagach konkurencyjnych, wzrost rozpoznawalności województwa kujawsko-pomorskiego;
- do inwestorów działających w branżach o największym kapitale zagranicznym w skali Polski – przetwórstwo przemysłowe; handel, naprawa pojazdów samochodowych; obsługa rynku nieruchomości; informacja i komunikacja;
- do inwestorów działających w branżach, w których widoczny jest napływ kapitału zagranicznego do województwa na przestrzeni ostatnich lat – budownictwo oraz handel hurtowy i detaliczny;
- do potencjalnych inwestorów z branż określonych jako nisze rozwojowe województwa.



FILAR V

Budowanie powszechnej aprobaty dla podejmowania działań sprzyjających zwiększaniu potencjału inwestycyjnego w regionie przez władze centralne i inne podmioty

5.1. Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz realizacji inwestycji infrastrukturalnych

- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz utworzenia Centralnego Parku Inwestycyjnego w Dźwierznie przez Pomorską Specjalną Strefę Ekonomiczną** – wsparcie ze strony samorządu regionalnego w dążeniach PSSE do utworzenia CPI na terenie gminy Chełmża, który objąłby teren inwestycyjny Dźwierzno. Ze względu na jego dużą powierzchnię oraz korzystną lokalizację, teren ten jest unikatowy w skali całego kraju i może przyjąć inwestycję o znaczeniu krajowym.
- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz utworzenia parku przemysłowego w gminie Ryńsk, obejmującego tereny Wałycz oraz Ryńsk-Myśliwiecka** – obecnie tereny w gminie Ryńsk są objęte patronatem PSSE, jednak są traktowane jako standardowe tereny inwestycyjne dostępne w regionie. Ze względu na bliskie położenie względem siebie oraz dużą łączną powierzchnię, należy rozważyć możliwość stworzenia kolejnego parku inwestycyjnego, który byłby w stanie przyjąć inwestycję o znaczeniu krajowym w przyszłości.
- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz realizacji inwestycji polegającej na budowie portu „zapleczowego” w Emilianowie** – budowa portu w Emilianowie pozwoli na wykorzystanie potencjału związanego z rzeką Wisłą, ułatwi znacząco transport żeglugą śródlądową oraz następnie transportem morskim i wpłynie korzystnie na atrakcyjność całego regionu (w szczególności miast znajdujących się w niewielkiej odległości od planowanej inwestycji – Bydgoszczy, Solca Kujawskiego i Torunia).
- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz realizacji projektów rozbudowy dróg S5 i S10** – rozbudowa dwóch kluczowych dróg będzie stanowiła istotne uzupełnienie dla autostrady A1.
- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz planów dotyczących budowy obwodnic miast w województwie kujawsko-pomorskim** – zgodnie z planami GDDKiA, do 2030 r. powstać mają obwodnice następujących miast: Strzelno, Kowalewo Pomorskie, Lipno, Kruszwica, Brześć

Kujawski oraz wsi Nowa Wieś Wielka. Ich powstanie przyczyni się do ułatwienia poruszania się po terenie województwa transportem kołowym.

5.2. Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz dostosowania kierunków kształcenia

- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz prowadzenia kierunków technicznych przez uczelnie w regionie lub powołanie do życia politechniki** – województwo kujawsko-pomorskie pozostaje jedynym regionem w Polsce, w którym nie funkcjonuje żadna publiczna uczelnia techniczna (pewnym rodzajem zastępstwa jest Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy). W związku z powyższym, po pierwsze widoczne jest rosnące zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem technicznym, po drugie regionalni przedsiębiorcy, w celu podjęcia prac B+R, są zmuszeni do współpracy z uczelniami spoza regionu (np. Politechniką Gdańską).
- **Budowanie powszechnej aprobaty na rzecz restrukturyzacji szkolenia zawodowego w regionie** – wsparcie kierunków kształcenia zawodowego, na które istnieje zapotrzebowanie na rynku pracy oraz podnoszenie jakości kształcenia technicznego w regionie.

Ponadto w toku prac projektowych zidentyfikowano szereg innych działań, które pośrednio mogą wpłynąć na atrakcyjność inwestycyjną regionu oraz tworzenie dobrego klimatu dla inwestowania w województwie kujawsko-pomorskim (**rekomendacje dodatkowe**). Jednakże są one jednak albo związane z ogólną polityką regionalną, albo stanowią uwarunkowania, na które Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego ma ograniczony wpływ. Niemniej, stanowią one uzupełnienie wskazanych powyżej filarów interwencji (charakter uzupełniający). Do takich działań zaliczyć należy w szczególności:

- **Przegląd procedur w zakresie oceny wniosków składanych do RPO** – W ostatnich dwóch latach województwo kujawsko-pomorskie należało do tych województw, w których złożono najmniej wniosków o dofinansowanie z Regionalnego Programu Operacyjnego. Wielu przedsiębiorców nie decyduje się złożenia wniosku ze względu na procedury naboru. Głównymi problemami wymagającymi rozwiązania są przede wszystkim następujące (1) niewystarczające konsultacje dotyczące kryteriów, zakresu merytorycznego oraz wskaźników, jakie należy osiągnąć w ramach projektów; (2) kryteria oceny nie zawsze są adekwatne do założeń danego konkursu – przykładem niewłaściwego doboru kryteriów są nowo utworzone miejsca pracy w projektach innowacyjnych, w ramach których wdraża się rozwiązania pozwalające na automatyzację produkcji; (3) harmonogram naboru jest przedstawiany jest bez odpowiedniego wyprzedzenia, co sprawia, że przedsiębiorcy nie są w stanie właściwie przygotować swoich projektów; (4) przeciągająca się procedura oceny wniosków. Obecny okres programowania nowej perspektywy finansowej na lata 2021-2027 sprzyja przeglądowi procedur stosowanych dotychczas oraz wyciągnięcia wniosków pozwalających na uelastycznienie i przyspieszenie procesów związanych z RPO.
- **Złagodzenie kryteriów oceny możliwości pozyskania pożyczki/ poręczenia od instytucji regionalnych** - przedsiębiorcy akcentują, że obecne wymagania stawiane przez instytucje regionalne udzielające pożyczek i poręczeń są na tyle wysokie, że uzyskanie kredytu komercyjnego następuje mniej trudno. W konsekwencji nie dochodzi do optymalnego obrotu kapitałem przeznaczonym na instrumenty zwrotne, nie dochodzi więc również do jego akumulacji. Należy rozważyć zmianę procedur w zakresie stwierdzania zdolności oraz przyznawania pożyczek

i poręczeń w przyszłości w taki sposób, by przedsiębiorcy korzystali z nich chętniej niż z kredytów komercyjnych.

- **Konieczność organizacji szkoleń praktycznych dotyczących wypełniania wniosków o finansowanie z FE dla przedsiębiorców** - jednym z powodów, dla których przedsiębiorcy nie decydują się na staranie się o dofinansowanie z Funduszy Europejskich jest zbytne skomplikowanie oraz sformalizowanie procedury. Nie są oni w stanie w krótkim czasie przygotować rzetelnego wniosku o dofinansowanie szczególnie, jeżeli nie posiadają wcześniejszych doświadczeń związanych z ich sporządzaniem. Istnieje potrzeba organizacji szkoleń w zakresie tworzenia wniosków, na których zaprezentowane zostaną praktyczne umiejętności związane z przygotowaniem niezbędnej dokumentacji a w przypadku uzyskania dofinansowania – rozliczenia projektu.
- **Zapewnienie wsparcia dla osób kończących edukację w założeniu własnej działalności gospodarczej** - potencjalne wsparcie na początku prowadzenia działalności gospodarczej, oferowane w regionie może być czynnikiem wpływającym na decyzję o pozostaniu dobrze wykształconej kadry na terenie województwa, a zatem przyczyni się do łagodzenia skutków odpływu ludności. Ponadto może stanowić zachętę do powrotu dla młodych ludzi, którzy zdecydowali się na wyjazd z kujawsko-pomorskiego na studia do innych miast.

W opracowaniu nie pokuszono się o wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za realizację poszczególnych postulatów ani określenie harmonogramu, kosztów działań oraz ewentualnych źródeł finansowania. Wynika to po pierwsze z tego, że operacjonalizacja wdrożenia rekomendowanych filarów powinna stanowić element strategii rozwoju gospodarczego województwa, po drugie – planowane są zmiany instytucjonalne związane z powołaniem nowych funkcji: instytucji wdrażającej, instytucji finansującej oraz Regionalnego Obserwatorium Gospodarczego i wreszcie po trzecie – ze względu na fakt, że cele operacyjne i przedsięwzięcia powinny wynikać horyzontalnie z trzech analiz: otoczenia społeczno-gospodarczego, analizy eksportowej gospodarki województwa oraz analizy inwestycyjnej gospodarki województwa.

Rozwinięciem dla stworzonego katalogu rekomendacji w zakresie koordynacji polityki inwestycyjnej w regionie powinna być spójny program rozwoju gospodarczego, uwzględniająca również rekomendacje w zakresie wsparcia dla eksporterów z województwa oraz spójna z będącą w opracowaniu strategią rozwoju województwa.

© 2020 PwC Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. (dawniej: PwC Polska sp. z o.o.)
Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa "PwC" odnosi się do PwC Polska sp. z o.o.,
firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi
odrębny i niezależny podmiot prawny.