WIELOLETNI PROGRAM POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM



DS CONSULTING SP. Z O.O.
ul. Grunwaldzka 209
80-266 Gdańsk
Tel. (58) 344 44 50
Fax (58) 344 44 49
e-mail: biuro@dsconsulting.com.pl

GDAŃSK, Marzec 2010

Projekt "Inwestuj w Słupsku" jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach RPO WP na lata 2007-2013

SPIS TREŚCI

1 WSTĘP 4
1.1 CEL OPRACOWANIA 4
1.2 ZASTOSOWANE METODY BADAWCZE 5
1.3 WYJAŚNIENIE NAJWAŻNIEJSZYCH DEFINICJI I SKRÓTÓW UŻYTYCH W OPRACOWANIU 6
2 ANALIZA SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ REGIONU 7
2.1 CZYNNIKI LOKALIZACJI INWESTYCJI 7
2.2 LOKALIZACJA REGIONU NA TLE POLSKI I EUROPY 9
2.3 CZYNNIKI SPOŁECZNE I DEMOGRAFICZNE 11
2.3.1. DEMOGRAFIA 11
2.3.2. RYNEK PRACY I POZIOM BEZROBOCIA 13
2.3.3. EDUKACJA I DOMINUJĄCE PROFILE NAUCZANIA 20
2.4 SYTUACJA GOSPODARCZA 27
2.4.1. CHARAKTERYSTYKA GOSPODARKI REGIONU SŁUPSKIEGO 27
2.4.2. SŁUPSKA SPECJALNA STREFA EKONOMICZNA 31
2.4.2. BIZ W REGIONIE SŁUPSKIM 38
2.4.3. PRZYKŁADY INWESTYCJI SAMORZĄDOWYCH WSPIERAJĄCYCH BIZNES I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ 39
2.5 AKTUALNA OFERTA INWESTYCYJNA REGIONU SŁUPSKIEGO 44
2.6 TRANSPORT 46
2.7 INNE KLUCZOWE DLA INWESTORÓW ELEMENTY INFRASTRUKTURY 47
2.7.1. INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I SPOŁECZNA 47
2.7.2. OTOCZENIE BIZNESU 48
2.7.3. INFRASTRUKTURA ROZRYWKOWO – KULTURALNO – TURYSTYCZNA 51
2.8 ANALIZA SWOT REGIONU SŁUPSKIEGO POD WZGLĘDEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH CZYNNIKÓW ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ 51
3 UWARUNKOWANIA PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA WIELOLETNIEGO PROGRAMU POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM 54
3.1 ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA INWESTYCYJNE 54
3.1.1. AKTUALNE ŚWIATOWE TRENDY I PROGNOZY DOTYCZĄCE BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH 54
3.1.2. POLSKA JAKO LOKALIZACJA INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH 59
3.1.3. ATRAKCYJNOŚĆ SŁUPSKA NA TLE KRAJU JAKO POTENCJALNEJ LOKALIZACJI INWESTYCJI ZEWNĘTRZNYCH 61
3.2 ANALIZA DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH MIASTA SŁUPSKA W KONTEKŚCIE WIELOLETNIEGO PROGRAMU POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH 70
3.3 ANALIZA DOTYCHCZASOWYCH DZIAŁAŃ ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ I INNYCH PODMIOTÓW W REGIONIE, POWOŁANYCH DO OBSŁUGI INWESTORÓW W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA KLIMATU INWESTYCYJNEGO I WSPIERANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH 73
3.3.1. ANALIZA MOŻLIWYCH MODELI INSTYTUCJONALNYCH OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH 73
3.3.1.1. POTRZEBA AKTYWIZACJI DZIAŁAŃ W CELU PRZYCIĄGANIA INWESTORÓW W OBECNEJ SYTUACJI MAKROEKONOMICZNEJ 73
3.3.1.2. MODEL I: PASYWNY 73
3.3.1.3. MODEL II - OBSŁUGA INWESTORA W OGRANICZONYM ZAKRESIE 74
3.3.1.4. MODEL III – OBSŁUGA INWESTORA W PEŁNYM ZAKRESIE W RAMACH STRUKTUR URZĘDOWYCH 76
3.3.1.5. MODEL IV – OBSŁUGA INWESTORA W PEŁNYM ZAKRESIE PROWADZONA W FORMIE WYODRĘBNIONEJ ZE STRUKTUR URZĘDOWYCH 81

3.3.2. AUDYT ORGANIZACYJNY INSTYTUCJI POWOŁANYCH DO OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM 86
3.3.2.1. POMORSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO S.A. 86
3.3.2.2. URZĄD MIEJSKI W SŁUPSKU – WYDZIAŁ ROZWOJU MIASTA 93
3.3.2.3. PROMOCJA OFERTY INWESTYCYJNEJ W RAMACH URZĘDU MIEJSKIEGO W SŁUPSKU 95
3.3.2.4. DOSTĘPNE NARZĘDZIA WSPARCIA DLA INWESTORA NA TERENIE POWIATU SŁUPSKIEGO 96
3.3.2.5. OCENA INWESTORÓW DZIAŁU SSSE I URZĘDU MIEJSKIEGO W SŁUPSKU 98
3.3.3. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE MODELU INSTYTUCJONALNEGO OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM 103
3.3.3.1. POWOŁANIE ZESPOŁU DS. OBSŁUGI INWESTORÓW W URZĘDZIE MIEJSKIM W SŁUPSKU 103
3.3.3.2. ZAKRES KOMPETENCJI ZESPOŁU DS. OBSŁUGI INWESTORÓW 104
3.3.3.3. DOCELOWY MODEL INSTYTUCJONALNY OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM 106
3.4 POTENCJALNE KIERUNKI DLA DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z POZYSKIWANIEM INWESTORÓW NA PODSTAWIE OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW 107
3.5 PRIORYTETOWE DLA SŁUPSKA BRANŻE Z PUNKTU WIDZENIA INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH 111
4 WIELOLETNI PROGRAM POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH 120
4.1 CELE PROGRAMU 120
4.2 PROGRAMY OPERACYJNE I DZIAŁANIA 120
4.2.1. REALIZACJA GOSPODARCZEGO PROGRAMU PROMOCYJNEGO 138
4.2.1.1. Program promocyjny 140
4.2.2. INTEGRACJA DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z PROMOCJĄ INWESTYCYJNĄ REGIONU SŁUPSKIEGO 144
4.2.2.1. Szczegółowy zakres kompetencji zespołu ds. promocji gospodarczej: 144
5 SPIS TABEL I WYKRESÓW 148

1 WSTĘP

1.1 CEL OPRACOWANIA

Podstawowym celem opracowania jest przygotowanie podstaw dla wzmocnienia atrakcyjności Regionu Słupskiego jako potencjalnej lokalizacji inwestycyjnej poprzez zdefiniowanie Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim.

Na potrzeby niniejszego opracowania, Region Słupski zdefiniowano jako obszar obejmujący 2 powiaty: Miasto Słupsk (miasto na prawach powiatu) oraz Powiat Słupski.

Intencją Miasta Słupska jest rewizja istniejących rozwiązań służących zainteresowaniu, a w kolejnych etapach pozyskaniu nowych inwestorów. Myśl ta ma swoje odzwierciedlenie w realizowanym przez Miasto Projekcie „Inwestuj w Słupsku". Celem tego programu, współfinansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego z poddziałania 1.6.1, jest „stworzenie odpowiednich warunków inwestowania w regionie słupskim poprzez promocje gospodarczą miasta, kreowanie pozytywnego wizerunku miasta przyjaznego inwestorowi, profesjonalna i kompleksowa obsługa podmiotów gospodarczych oraz udostępnienie informacji o regionie i jego walorach gospodarczych".

Niniejsze opracowanie realizowane jest w ramach Projektu „Inwestuj w Słupsku".

W pierwszej kolejności, autorzy opracowania skoncentrowali się na diagnozie Regionu, analizując szereg czynników mogących wpływać na strategiczne decyzje inwestycyjne. Zaprezentowany został obecny potencjał społeczno-gospodarczy jak również trendy, wskazujące na charakter i dynamikę zmian poszczególnych czynników. Podsumowaniem części diagnostycznej dotyczącej potencjału społeczno-gospodarczego jest analiza SWOT, przygotowana pod kątem wyznaczenia silnych i słabych stron jak również szans i zagrożeń Regionu Słupskiego w aspekcie możliwości pozyskiwania inwestorów.

Kolejnym punktem opracowania jest audyt instytucjonalny głównych instytucji otoczenia biznesu, odpowiedzialnych m.in. za pozyskiwanie i obsługę inwestorów. Zaprezentowane zostały również przykładowe, sprawdzone w warunkach polskich a bazujące na najlepszych rozwiązaniach międzynarodowych modele instytucjonalne. Efektem analiz jest wskazanie propozycji docelowej wizji systemu instytucji odpowiedzialnych za pozyskiwanie i obsługę inwestorów w Regionie Słupskim.

Zasadniczym elementem opracowania jest propozycja dokumentu „Wieloletni Program Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim" stanowiącego zbiór proponowanych działań zebranych w programy operacyjne, a służących wzmocnieniu pozycji Regionu w pozyskiwaniu inwestorów. W celu nadania odpowiedniej rangi programowi, dokument ten lub jego elementy mogą zostać uwzględnione w ramach aktu prawa lokalnego.

Należy wskazać, że do czasu sformułowania niniejszego Programu, brak było w Regionie dokumentu o charakterze strategicznym, w sposób całościowy odwołującego się do kwestii

pozyskiwania inwestorów lub koncentrującego się w zasadniczej części na gospodarce. Dlatego też Wieloletni Program Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim zawiera szereg rekomendacji i działań, w tym zmian instytucjonalnych, które mają z jednej strony ukierunkować dotychczasowe i przyszłe wysiłki a z drugiej – stworzyć nowy bodziec dla wzmocnienia warunków proinwestycyjnych w Regionie.

W celu wdrożenia sformułowanego Programu, Miasto powinno podjąć dalsze kroki polegające m.in. na szczegółowym doprecyzowaniu programów operacyjnych i przedsięwzięć w ramach programów. Wytyczne i formuły dalszego postępowania stanowią element rekomendacji końcowych oraz zwierają propozycje dalszego procedowania. Niemniej jednak, ostateczne działania w tym zakresie jak realizacja założonych celów, będą zależały od zaangażowania Miasta.

1.2 ZASTOSOWANE METODY BADAWCZE

Przygotowanie Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim wymagało zastosowania różnorodnych podejść metodologicznych i badawczych.

Wykorzystano analizy studialne materiałów roboczych i opracowań tematycznych, analizy wewnętrznych materiałów oraz publikacji książkowych związanych bezpośrednio i pośrednio z tematem atrakcyjności inwestycyjnej. W ramach oceny potencjału społeczno-ekonomicznego regionu korzystano w dużej mierze z informacji i baz danych Głównego Urzędu Statystycznego.

W ramach audytu instytucjonalnego przeprowadzono wielopoziomowe analizy porównawcze potencjału i praktyk innych miast w dziedzinie pozyskiwania inwestorów, w tym przedstawiono case studies. Wykorzystano również wywiady bezpośrednie zrealizowane w instytucjach otoczenia biznesu.

W ramach identyfikacji opinii przedsiębiorców Regionu Słupskiego o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, wykorzystano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie słupskich przedsiębiorców. Analizę uzupełniono wywiadami telefonicznymi z grupą najbardziej istotnych inwestorów zlokalizowanych w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

1.3 WYJAŚNIENIE NAJWAŻNIEJSZYCH DEFINICJI I SKRÓTÓW UŻYTYCH W OPRACOWANIU

ARP – Agencja Rozwoju Pomorza S.A.
BIZ – Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
BPO – inwestycje typu Business process outsourcing
COI – Centrum Obsługi Inwestora w Agencji Rozwoju Pomorza S.A.
DK – Droga krajowa
DW – Droga wojewódzka
GUS – Główny Urząd Statystyczny
HR – Human Resources – Zasoby Ludzkie
Miasto – Miasto Słupsk
PAIiIZ - Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
PARR – Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego
Powiat – Powiat Słupski
Program - Wieloletni Program Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim
PUP – Powiatowy Urząd Pracy
Region Słupski – na potrzeby niniejszego opracowania Region Słupski zdefiniowano jako obszar obejmujący 2 powiaty: Miasto Słupsk (miasto na prawach powiatu) oraz Powiat Słupski
SSC – inwestycje typu Shared Service Centre
SSE – Specjalna Strefa Ekonomiczna
SSSE – Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju)
WUP – Wojewódzki Urząd Pracy

2 ANALIZA SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ REGIONU

2.1 CZYNNIKI LOKALIZACJI INWESTYCJI

Podstawą strukturyzacji działań związanych z pozyskiwaniem inwestorów jest wiedza o czynnikach, którymi kierują się przedsiębiorcy podejmujący decyzje o nowych lokacjach. Należy mieć świadomość dynamiki zmian w tym zakresie. Pewne uwarunkowania inwestycyjne pozostają w zasadzie niezmienne w długim horyzoncie czasowym, podczas gdy dla innych – występują niebagatelne zmiany w ich interpretacji jako istotnych lub mniej ważnych dla decyzji inwestorów. Wynika to z ciągłych zmian, jakim podlega światowa wymiana gospodarcza, w tym procesy globalizacji.

Na podstawie tradycyjnych koncepcji teorii lokalizacji można zidentyfikować trzy zasadnicze grupy czynników, powiązane z trzema dominującymi typami gospodarki:

- **Przyrodnicze**, odgrywające najważniejszą rolę w systemach gospodarczych zdominowanych przez aktywności pre-industrialne, wśród których należy wyróżnić:
  - surowce,
  - dostępność terenu,
  - jakość gleby,
  - klimat,
  - otoczenie lub położenie,
  - rzeźba terenu i warunki geologiczne,
  - dostępność wody,
  - stan środowiska naturalnego.
- **Ekonomiczno – techniczne**, zasadnicze w gospodarkach przemysłowych (era industrialna), wśród których można wymienić:
  - rynek zbytu,
  - dostępność komunikacyjna,
  - koszty transportu,
  - obronność i czynniki militarne,
  - kooperacja produkcji.
- **Społeczno – organizacyjne**, najważniejsze w erze poprzemysłowej, bazującej na zasobach ludzkich i zaawansowanych technologiach produkcji (era post-industrialna), do których zalicza się:

- system i aktywność administracji szczeblu rządowym, regionalnym i lokalnym, w tym prawo, system podatkowy,
- dostępność, koszt, wykształcenie i mobilność siły roboczej,
- zaplecze naukowo-badawcze,
- czynniki mentalne i behawioralne,
- aktywność społeczna,
- marketing miejsca,
- promocja,
- jakość życia,
- atrakcyjność środowiska.

Ogólne czynniki lokalizacji ulegają zmianom, szczególnie przy ograniczeniu skali do współczesnych miast czy regionów. Wychodząc naprzeciw dzisiejszym wyzwaniom gospodarki w erze globalizacji oraz przemianom społecznym i kulturowym, zachodzącymi w Europie, można wyróżnić najważniejsze czynniki lokalizacji inwestycji na poziomie miast i regionów, wchodzących w epokę po-przemysłową.

Rycina 1: Czynniki lokalizacji inwestycji



Źródło: Opracowanie własne

Aktualność powyższej listy czynników potwierdzają badania nad atrakcyjnością inwestycyjną oraz najnowsze analizy czynników wyboru lokalizacji inwestycyjnych przeprowadzane zarówno w skali międzynarodowej jak i dla Polski. Aby zdiagnozować potencjał Regionu Słupskiego dla skutecznej absorpcji inwestycji zewnętrznych, należy przeanalizować, na ile aktualna oferta Regionu jest adekwatna do potrzeb potencjalnych inwestorów.

2.2 LOKALIZACJA REGIONU NA TLE POLSKI I EUROPY

Region Słupski ze swym największym (97 tys. mieszkańców) miastem Słupskiem jest ważnym ośrodkiem gospodarczym, naukowym i turystycznym na Pomorzu Środkowym. Zlokalizowany jest w północnej Polsce, w północno-zachodniej części województwa pomorskiego i obejmuje obszar dwóch powiatów: Miasta Słupsk (miasto na prawach powiatu) oraz Powiatu Słupskiego. Położony jest na Pobrzeżu Słowińskim w regionie o znacznych walorach turystycznych i czystym środowisku przyrodniczym, którego nie dotknęła znaczna ingerencja człowieka. Region położony jest nad Morzem Bałtyckim, z czego korzysta m.in. jeden z najbardziej znanych polskich centrów wypoczynkowo-turystycznych – Ustka.

Powiat Słupski zajmuje obszar 2304 km^2, w tym 811,57 km^2 stanowią lasy a 1156,05 km^2 użytki rolne. Miasto Słupsk zajmuje powierzchnię 43 km^2, w tym 17 km^2 gruntów ornych i 5 km^2 lasy. Łączny obszar Regionu Słupskiego wynosi 2347 km^2 i zamieszkuje go około 190 tysięcy osób[1]. Region Słupski to 12,6% powierzchni i 8,6% ludności województwa pomorskiego.

Rycina 2: Region Słupski – podział administracyjny



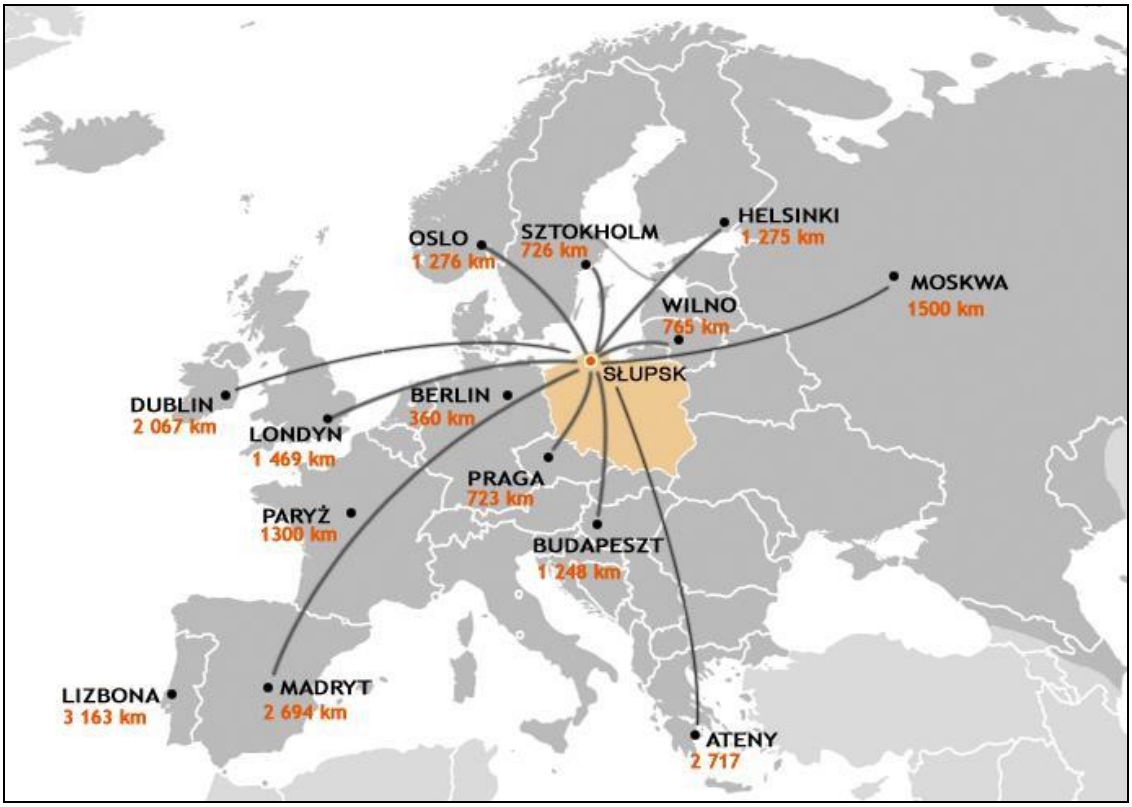
Źródło: Opracowanie własne

Administracyjnie powiat słupski podzielony jest na:

- 1 gminę miejską: Ustka,
- 1 gminę miejsko-wiejskią: Kępice,
- oraz 8 gmin wiejskich: Damnica, Dębnica Kaszubska, Główczyce, Kobylnica, Potęgowo, Słupsk, Smołdzino, Ustka.

[1] Wg danych GUS na koniec 2008 roku

Rycina 3: Odległość stolicy Regionu Słupskiego od wybranych miast europejskich



Źródło: Urząd Miejski w Słupsku

Region Słupski leży na strategicznym szlaku komunikacyjnym łączącym Europę Zachodnią z krajami nadbałtyckimi i Rosją.

Do najważniejszych pozytywnych cech lokalizacji Regionu Słupskiego, mających bezpośredni lub pośredni wpływ na atrakcyjność inwestycyjną należą:

- Położenie na jednym ze strategicznych europejskich korytarzy transportowych (Via Hanseatica) łączących wschód i zachód kontynentu;
- Lokalizacja przy wybrzeżu Morza Bałtyckiego;
- Relatywna bliskość kluczowych elementów infrastruktury logistycznej i transportowej (porty morskie Gdyni i Gdańska, lotnisko im. Lecha Wałęsy w Gdańsku);
- Sąsiedztwo aglomeracji Trójmiasta (potencjalny rynek zbytu, potencjalny obszar strategicznej kooperacji, zaplecze logistyczne).

Równocześnie należy wskazać mankamenty lokalizacyjne Regionu Słupskiego:

- Peryferyjna lokalizacja w stosunku do centralnych regionów Polski,
- Oddalenie od najważniejszych polskich szlaków komunikacyjnych, głównie autostradowych (zarówno istniejących jak i planowanych),

- Mała powierzchnia największego i najbardziej uprzemysłowionego miasta Regionu - Słupska, ograniczająca potencjał inwestycyjny dla inwestorów, dla których istotna jest miejska lokalizacja,
- Oddalenie od najatrakcyjniejszych krajowych rynków zbytu,
- Duża odległość od wielu zagranicznych rynków zbytu.

2.3 CZYNNIKI SPOŁECZNE I DEMOGRAFICZNE

2.3.1. DEMOGRAFIA

Populacja Regionu Słupskiego wynosi ponad 190 tysięcy osób według stanu na koniec 2008 roku, w tym 97 tysięcy zamieszkuje największe miasto – Słupsk.

Występuje duża różnica w charakterystyce demograficznej Powiatu Słupskiego i Miasta Słupska, dlatego dane statystyczne będą prezentowane dla obu jednostek samorządu terytorialnego a tam gdzie jest to możliwe – również dla całego Regionu.

Tabela 1: Podstawowe dane demograficzne Regionu Słupskiego na koniec 2008 roku

WYSZCZEGÓLNIENIE	Powierzchnia w km²	Ludność				Kobiety na 100 mężczyzn
		ogółem	mężczyźni	kobiety	na 1 km²	
Polska	**312 685**	**385 135 876**	**18 414 926**	**19 720 950**	**122**	**130**
Gminy miejskie:	15 307	18 814 135	8 879 475	9 934 660	1 229	112
Gminy miejsko-wiejskie:	99 586	8 530 882	4 172 784	4 358 098	85	104
Gminy wiejskie:	198 457	10 790 859	5 362 667	5 428 192	54	101
Powiat Słupski	**2 304**	**92 967**	**46352**	**46 615**	**40**	**101**
Gminy miejskie:						
Ustka	10	16 055	7622	8 433	1 576	111
Gminy miejsko-wiejskie:						
Kępice	293	9 546	4852	4 694	33	97
w tym miasto	6	3 756	1838	1 918	615	104
Gminy wiejskie:						
Damnica	168	6 402	3241	3 161	38	98
Dębnica Kaszubska	300	9 518	4748	4 770	32	100
Główczyce	322	9 471	4823	4 648	29	96
Kobylnica	244	9 911	5008	4 903	41	98
Potęgowo	228	7 117	3577	3 540	31	99
Słupsk	262	13 995	6978	7 017	53	101
Smołdzino	260	3 424	1721	1 703	13	99
Ustka	217	7 528	3782	3 746	35	99
Miasto Słupsk	**43**	**97 331**	**45677**	**51 654**	**2 256**	**113**
REGION SŁUPSKI	**2 347**	**190 298**	**92 029**	**98 269**	**81**	**107**
WOJEWÓDZTWO POMORSKIE	**18 310**	**2 219 512**	**1 078 199**	**1 141 313**	**121**	**106**

Źródło: GUS

Niski poziom urbanizacji liczony wskaźnikiem mieszkańców na 1km^2 powierzchni dla Powiatu Słupskiego kontrastuje z największymi ośrodkami – Ustką i przede wszystkim – ze Słupskiem. Co ciekawe, ze względu na ograniczony obszar Miasta, wskaźnik dla Słupska (2 256 osób na km^2 jest wyższy od każdego z miast aglomeracji Trójmiasta.

W Regionie Słupskim mieszka 8,6% ludności województwa pomorskiego.

W porównaniu do 2005 roku liczba mieszkańców Powiatu wzrosła o 865 osób, podczas gdy Słupska - spadła o 1364 osób. Podstawową przyczyną spadku populacji Słupska było ujemne saldo migracji. Na uwagę zasługuje duży poziom migracji zagranicznej w latach 2006-2007.

Tabela 2: Ludność w wieku produkcyjnym Regionu Słupskiego na koniec 2008 roku

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W wieku					
		przedprodukcyjnym		produkcyjnym		poprodukcyjnym	
		razem	w tym kobiety	razem	w tym kobiety	razem	w tym kobiety
Polska	**385 135 876**	**5 829 449**	**2 839 445**	**26 110 704**	**12 625 975**	**6 195 732**	**4 255 530**
Gminy miejskie:	18 814 135	2 547 377	1 240 861	13 030 728	6 446 873	3 236 030	2 246 926
Gminy miejsko-wiejskie:	8 530 882	1 390 503	676 826	5 864 648	2 804 678	1 275 731	876 594
Gminy wiejskie:	10 790 859	1 891 560	921 758	7 215 328	3 374 424	1 683 971	1 132 010
Powiat Słupski	**92 967**	**20 532**	**9978**	**61 044**	**28 774**	**11391**	**7 863**
Gminy miejskie:							
Ustka	16 055	2 699	1309	10 704	5 282	2652	1 842
Gminy miejsko-wiejskie:							
Kępice	9 546	2 183	1035	6 146	2 807	1217	852
w tym miasto	3 756	748	357	2 485	1 192	523	369
Gminy wiejskie:							
Damnica	6 402	1 567	744	4 144	1 942	691	475
Dębnica Kaszubska	9 518	2 283	1130	6 117	2 868	1118	772
Główczyce	9 471	2 271	1081	6 123	2 812	1077	755
Kobylnica	9 911	2 143	1065	6 660	3 067	1108	771
Potęgowo	7 117	1 725	829	4 576	2 162	816	549
Słupsk	13 995	3 290	1597	9 368	4 499	1337	921
Smołdzino	3 424	708	351	2 263	1 040	453	312
Ustka	7 528	1 663	837	4 943	2 295	922	614
Miasto Słupsk	**97 331**	**16 456**	**8012**	**64 549**	**32 249**	**16326**	**11 393**
REGION SŁUPSKI	**190 298**	**36 988**	**17 990**	**125 593**	**61 023**	**27 717**	**19 256**
WOJEWÓDZTWO POMORSKIE	**2 219 512**	**366 838**	**178 468**	**1 523 618**	**739 043**	**329 056**	**223 802**

Źródło: GUS

66% ludności Regionu (125,6 tys.) stanowią osoby w wieku produkcyjnym, 19% w wieku przedprodukcyjnym 15% - poprodukcyjnym.

Z punktu widzenia gospodarki Regionu, należy wskazać:

- Relatywnie duży potencjał siły roboczej liczony liczbą mieszkańców w wieku produkcyjnym,
- Miasto Słupsk i w mniejszym stopniu Ustka są atrakcyjne dla niektórych branż (np. handel) ze względu na atrakcyjny catch area (skomasowanie wielu potencjalnych odbiorców dóbr i usług na ograniczonym obszarze[2]).

[2] Czynnik ten został wykorzystany szczególnie w ostatnich 2-3 latach poprzez budowę wielko powierzchniowych obiektów handlowych.

- Relatywnie duży poziom wewnętrznej i zagranicznej migracji zarobkowej (głównie osób młodych), co można interpretować pod względem gospodarczym następująco:
    - Zwiększenie siły nabywczej konsumentów Regionu dzięki transferom pieniężnym od osób pracujących za granicą lub w dużych ośrodkach krajowych,
    - Wysoki poziom mobilności zawodowej części społeczeństwa,
    - Ograniczenie dla lokalnego rynku pracy dostępności części najbardziej aktywnych i kreatywnych mieszkańców Regionu Słupskiego,
    - Rozmijanie się akceptowalnego poziomu wynagrodzeń u pracodawców Regionu z oczekiwaniami części pracowników[3].

2.3.2. RYNEK PRACY I POZIOM BEZROBOCIA

Na rynek pracy Regionu Słupskiego jako na czynnik lokalizacji inwestycji zewnętrznych należy patrzyć w kilku perspektywach. Z jednej strony, należy zidentyfikować potencjał wewnętrzny Regionu, jako bezpośredniego zaplecza dla przedsiębiorców poszukujących pracowników. Z drugiej strony, należy mieć na uwadze rynek pracy województwa, uwzględniając oprócz podstawowych czynników takich jak poziom bezrobocia, przeciętne płace, wykształcenie, również poziom mobilności pracowników.

Bezrobocie

Według danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku, według stanu na koniec stycznia 2010 roku w powiecie słupskim zarejestrowanych było 7470 a w Mieście Słupsku – 5128 bezrobotnych. Odpowiada to odpowiednio 22,9% i 11,4% stopie bezrobocia.

W porównaniu do 13,0% stopy bezrobocia w województwie pomorskim i 12,7% wskaźniku dla Polski, należy ocenić, iż w Mieście bezrobocie kształtuje się na średnim poziomie, a w powiecie słupskim – na poziomie wysokim. Najniższy poziom bezrobocia w województwie obserwuje się w Trójmieście (od 4,1% w Sopocie do 5,9% w Gdyni).

Tabela 3: Stopa bezrobocia rejestrowanego w Regionie Słupskim na tle Polski i województwa pomorskiego

Jednostka terytorialna	XII 2004 [%]	XII 2005 [%]	XII 2006 [%]	XII 2007 [%]	XII 2008 [%]	XII 2009 [%]	I 2010 [%]
Powiat m. Słupsk	22,40%	19,70%	13,50%	9,10%	6,60%	10,60%	11,40%
Powiat słupski	35,20%	33,50%	28,40%	21,50%	16,20%	21,40%	22,90%
Województwo pomorskie	21,40%	19,20%	15,30%	10,70%	8,40%	12,00%	13,00%
Polska	19,00%	17,60%	14,80%	11,20%	9,50%	11,90%	12,70%

Źródło: Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

W ciągu 2 ostatnich lat nastąpił wzrost stopy bezrobocia, będący efektem spowolnienia gospodarczego. Firmy w obliczu zmniejszenia zamówień dostosowały swoje struktury poprzez redukcję zatrudnienia, bądź podejmowały decyzję o odłożeniu w czasie

[3] Potwierdzeniem tej tezy są dane dotyczące rynku pracy Regionu opisane w rozdziale 2.3.2 niniejszego opracowania, a w szczególności analiza poziomu wynagrodzeń w Regionie Słupskim.

planowanych inwestycji, w tym generujących miejsca pracy. Najbardziej spektakularnym, negatywnym przykładem ograniczenia rynku pracy w województwie pomorskim są redukcje zatrudnienia w przemyśle stoczniowym i branżach kooperujących, co wpływa głównie na trójmiejski rynek pracy, ale swoje konsekwencje ma również w statystykach wojewódzkich i w tych miejscowościach, z których pracownicy dojeżdżają do miejsc pracy poza miejscem swego zameldowania.

Należy jednak wskazać, że w perspektywie średnio i długoterminowej poziom bezrobocia zarówno w województwie jak i w Regionie Słupskim uległ wyraźnemu zmniejszeniu. W styczniu 2010 roku zarejestrowano w Regionie Słupskim 12598 osób bezrobotnych, podczas gdy w 2004 roku była to liczba prawie dwukrotnie większa. Jako czynniki istotnego spadku bezrobocia do poziomu 6,6% dla Słupska i 16,2% dla powiatu słupskiego na koniec 2008 roku należy wskazać ożywienie gospodarcze jak również emigrację zarobkową (zarówno wewnętrzną jak i zagraniczną), skutkującą zmniejszaniem się liczebności rejestrów osób bezrobotnych.

Poziom bezrobocia jest skorelowany z przeciętnymi płacami. Relatywnie wysokie bezrobocie w Powiecie Słupskim wpływa na mniejszą pozycję negocjacyjną pracowników w stosunku do pracodawców. Sytuacja ta dotyczy nie tylko samego Regionu, ale również okolicznych powiatów, które stanowią potencjalny zasób siły roboczej dla przedsiębiorstw zlokalizowanych w Regionie, lub tych, które noszą się z zamiarem zainwestowania. Przykładowo, w styczniu 2010 roku wskaźnik bezrobocia dla powiatu lęborskiego wyniósł 19,9% a bytowskiego – 23,8%.

Tabela 4: Bezrobotni zarejestrowani w Regionie Słupskim

Jednostka terytorialna	XII 2004 [%]	XII 2005 [%]	XII 2006 [%]	XII 2007 [%]	XII 2008 [%]	XII 2009 [%]	I 2010 [%]
Powiat m. Słupsk	10 318	8 823	5 807	3 832	2 805	4 688	5 128
Powiat słupski	12 185	11 549	9 319	6 786	4 840	6 790	7 470
Region Słupski	**22 503**	**20 372**	**15 126**	**10 618**	**7 645**	**11 478**	**12 598**

Źródło: Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

Statystyki wskazują, że w województwie pomorskim w ostatnich latach ¼ rejestrujących się bezrobotnych nie posiadała zawodu. Ponad połowa bezrobotnych, to osoby długotrwale pozostające bez pracy, wśród których z powodów strukturalnych znaczna część nie stanowi i nie stanowić będzie grupy osób aktywnie poszukujących pracy.

Powyższe statystyki wskazują, że potencjalni inwestorzy mogą liczyć na relatywnie dużą podaż siły roboczej w Regionie Słupskim jak i na terenach ościennych samorządów. Odmienną kwestią jest stopień adekwatności wykształcenia i doświadczenia zawodowego do rzeczywistego zapotrzebowania przedsiębiorców, co zostało omówione w innych częściach niniejszego opracowania.

Zawody deficytowe i nadwyżkowe

Analiza rynku pracy województwie pomorskim nasuwa refleksję o jego dużej niejednorodności i biegunowości. Wyraźnie widoczna jest odmienna w stosunku do reszty województwa sytuacja na rynku Trójmiasta, gdzie stopa bezrobocia jest najniższa jak i zakres branż wpływający na potencjał lokalny – największy. Dlatego tez analizując zawody

deficytowe i nadwyżkowe w Regionie Słupskim, statystyki dla województwa, silnie skorelowane z sytuacją na dominującym rynku Trójmiasta mogą być jedynie tłem dla rozważań o słupskim rynku pracy.

W ostatnim dostępnym opracowaniu „Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie pomorskim – Raport 2008", opublikowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, na podstawie rocznych statystyk wykazano grupy zawodów deficytowych i nadwyżkowych.

Według danych WUP w Gdańsku, w skali województwa w 2008 roku najwięcej osób bezrobotnych zarejestrowało się reprezentując sektor usług (38,1 tys.), przemysł (23,9 tys.) i handel (18,7 tys.). Równocześnie najwięcej ofert pracy związanych było z usługami (37,2 tys.), przemysłem (26,4 tys.) i handlem (12,2 tys.).

Dla przemysłu i budownictwa liczba ofert pracy była wyższa od liczby nowo zarejestrowanych bezrobotnych reprezentujących te branże.

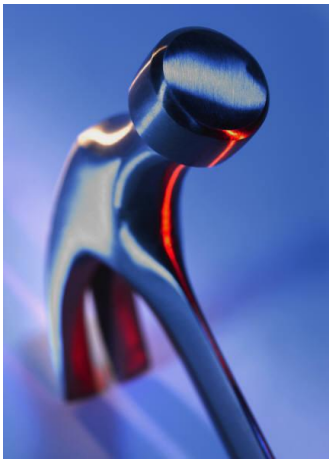
W ujęciu województwa, do zawodów, których przedstawiciele najczęściej rejestrowali się jako bezrobotni należały:

- Sprzedawca,
- Asystent ekonomiczny,
- Ślusarz,
- Krawiec,
- Robotnik gospodarczy.

Wśród nich, najłatwiej pracę mogli znaleźć robotnicy gospodarczy, dla których liczba ofert przewyższała liczbę rejestrujących się w 2008 roku bezrobotnych.

W ujęciu województwa, do najbardziej deficytowych zawodów należały:

- Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (w tym głównie specjaliści przemysłu stoczniowego[4] oraz zawody związane z budownictwem i drogownictwem),
- Pracownicy przy pracach prostych.



W ujęciu województwa, do najbardziej nadwyżkowych zawodów (takich, dla których na rynku występuje mniejsze zapotrzebowanie niż liczba osób poszukujących pracy w danym zawodzie) należą: sprzedawca, krawiec, technik rolnik, organizator agrobiznesu, technik ogrodnik, rolnik upraw polowych, organizator usług hotelarskich, historyk, filolog, asystent ekonomiczny, technik żywienia, technik technologii odzieży, handlowiec.

[4] W roku 2009 i w pierwszych miesiącach 2010 roku sytuacja na rynku pracy specjalistów przemysłu stoczniowego uległa znacznemu pogorszeniu, jako efekt redukcji miejsc pracy w Stoczni Gdynia, Stoczni Gdańsk i Stoczni Marynarki Wojennej w Gdyni.

Należy wskazać, że w powiatowych urzędach pracy przedsiębiorcy poszukują na ogół pracowników z wykształceniem średnim i niższym, które mogą relatywnie szybko nabyć niezbędne umiejętności poprzez szkolenia i kursy. Pracowników z wykształceniem wyższym, w szczególności specjalistów w swoich dziedzinach, pracodawcy poszukują na ogół poza urzędami pracy – w agencjach rekrutacyjnych lub poprzez nabory wydziałów HR w przedsiębiorstwach. Taki sposób postępowania wynika również z faktu, iż pracownicy atrakcyjni na rynku pracy często nie rejestrują się jako bezrobotni i na własną rękę poszukują pracy. Widoczne jest to dla takich zawodów jak lekarz, technik organizacji produkcji, urbanista, rysownik geodezyjny, dla których w urzędach pracy pojawiały się nawet oferty pracy, ale brak było zarejestrowanych bezrobotnych spełniających kryteria.

W Regionie Słupskim, na podstawie danych WUP w Gdańsku z 2008 roku wynika, że najwięcej ofert pracy lub największe problemy z naborem pracowników mieli przedsiębiorcy poszukujący przedstawicieli następujących zawodów.

Dla Miasta Słupska:

- Glazurnik,
- Spawacz,
- Pomoc kuchenna,
- Pracownik biurowy,
- Stolarz,
- Robotnik gospodarczy,
- Księgowy,
- Kierowca,
- Szwaczka.

Dla Powiatu Słupskiego:

- Robotnik gospodarczy,
- Przetwórca ryb,
- Pomoc kuchenna,
- Pracownik biurowy,
- Sprzedawca,
- Sprzątaczka,
- Kelner,
- Pokojowa,
- Tapicer.

Do najmniej poszukiwanych zawodów w stosunku do dużej liczby rejestrowanych bezrobotnych w danych zawodach w Regionie należą:

Dla Miasta Słupska:

- Obuwnik przemysłowy,
- Ślusarz,
- Kelner,
- Sprzedawca,
- Sprzątaczka,

- Fryzjer,
- Kucharz.

Dla Powiatu Słupskiego:

- Obuwnik przemysłowy,
- Ślusarz,
- Murarz,
- Cukiernik,
- Piekarz,
- Krawiec.

W opinii ekspertów Wojewódzkiego Urzędu Pracy wyrażonych we wzmiankowanym opracowaniu Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie pomorskim – Raport 2008, w dalszym ciągu występuję niedopasowanie popytu na pracę do podaży odpowiednich pracowników. Wśród przyczyn wymienia się m.in. niedostosowanie kierunków kształcenia, niski poziom mobilności, nieakceptowalne stawki płac.

Potwierdzeniem tych tez są wyniki ankiet przeprowadzonych wśród słupskich przedsiębiorców jak również wywiady bezpośrednie z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu w Regionie jak i samymi przedsiębiorcami. Osoby te wymieniają jako przyczynę istniejącej sytuacji m.in. negatywne zmiany w kształceniu zawodowym i technicznym, ograniczające liczbę wykwalifikowanych absolwentów. Brak politechniki w Regionie wpływa również na niski poziom wykształcenia technicznego. W tej mierze rynek pracy może liczyć jedynie na absolwentów np. trójmiejskich uczelni. Uczelnie wyższe Regionu specjalizują się np. w kierunkach pedagogicznych czy ekonomicznych, dla których brak jest obecnie wyraźnego zapotrzebowania na rynku pracy.

Koniec 2008 roku i 2009 rok przyniósł pewne nowe tendencje na rynku pracy w stosunku do omawianego szerzej roku 2008. Zwiększająca się stopa bezrobocia i mniejsza liczba ofert zatrudnienia pogorszyły rynek pracy w województwie Regionie Słupskim.

Zatrudnienie

Kolejna tabela zawiera dane Głównego Urzędu Statystycznego na temat liczby osób zatrudnionych w Regionie, według faktycznego miejsca pracy i rodzaju działalności; bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób oraz pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie.

Na koniec 2008 roku znalazło zatrudnienie niespełna 44 tysiące osób z Regionu Słupskiego. Relatywnie duży, większy niż dla województwa odsetek stanowią osoby zatrudnione w sektorze publicznym. W szczególności dotyczy to Miasta Słupska, stanowiącego regionalne centrum administracyjne. W ramach sektora niepublicznego, większość osób (około 26 tysięcy) zatrudniona jest w usługach. Wyraźnym sygnałem wskazującym na charakter zatrudnienia jest wysoki odsetek zatrudnionych w przemyśle i budownictwie, szczególnie w Powiecie Słupskim, który znajduje się w ścisłej czołówce powiatów o najwyższym wskaźniku zatrudnionych w tych branżach.

Tabela 5: Zatrudnienie Regionie Słupskim w na koniec 2008 roku

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem		Sektor		Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; rybactwo	Przemysł i budownictwo	Usługi	
	ogółem	w tym kobiety	publiczny	prywatny			rynkowe	nierynkowe
W O J E W Ó D Z T W O	**496 783**	**241 145**	**178 712**	**318 071**	**7 146**	**180 871**	**181 791**	**126 975**
Powiat Słupski	**14 937**	**7 257**	**4 521**	**10 416**	**846**	**8 311**	**2 384**	**3 396**
Gminy miejskie:								
Ustka	3 225	1 847	1 272	1 953	29	1 398	741	1 057
Gminy miejsko-wiejskie:								
Kępice	1 016	519	500	516	83	358	253	322
w tym miasto	537	301	314	223	65	155	155	162
Gminy wiejskie:								
Damnica	730	308	349	381	151	252	79	248
Dębnica Kaszubska	621	331	344	277	92	196	119	214
Główczyce	497	273	339	158	55	91	77	274
Kobylnica	2 174	803	347	1 827	72	1 480	351	271
Potęgowo	902	481	260	642	83	474	147	198
Słupsk	3 723	1 526	446	3 277	163	2 906	356	298
Smołdzino	326	161	243	83	93	10	92	131
Ustka	1 723	1 008	421	1 302	25	1 146	169	383
Miasto Słupsk	**28 961**	**14 248**	**12 539**	**16 422**	**43**	**8 811**	**11 898**	**8 209**
REGION SŁUPSKI	**43 898**	**21 505**	**17 060**	**26 838**	**889**	**17 122**	**14 282**	**11 605**

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Biorąc pod uwagę dane GUS uwzględniające zatrudnionych bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób, ale łącznie z pracującymi w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie w województwie na koniec 2008 roku zatrudnienie znalazło 551,6 tys. osób, a w Regionie Słupskim – 47,1 tys. osób. W poniższej tabeli zaprezentowano interesujące zmiany w strukturze zatrudnienia pomiędzy rokiem 2000 a 2008.

Tabela 6: Zatrudnienie Regionie Słupskim w na koniec 2008 roku - struktura

WYSZCZEGÓLNIENIE	Zatrudnienie ogółem w tys. osób		Pracujący w % ogółem							
			rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; rybactwo		przemysł i budownictwo		usługi rynkowe		usługi nierynkowe	
	2000	2008	2000	2008	2000	2008	2000	2008	2000	2008
Województwo	569,3	551,6	19,6%	10,9%	31,2%	32,8%	26,9%	33,3%	22,2%	23,0%
Powiat Słupski	19,6	17,7	38,8%	20,6%	32,2%	46,8%	10,5%	13,4%	18,4%	19,1%
Miasto Słupsk	29,8	29,4	1,3%	0,6%	33,7%	30,0%	36,4%	41,4%	28,6%	28,0%

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

W badanym okresie widoczny jest niewielki spadek liczby zatrudnionych zarówno w Regionie Słupskim jak i w całym województwie. Dla Powiatu Słupskiego widoczna jest znaczna zmiana strukturalna polegająca na wyraźnym ograniczeniu zatrudnienia w rolnictwie, łowiectwie, leśnictwie i rybactwie przy równoczesnym zwiększeniu zatrudnienia w przemyśle i budownictwie. Podobne zmiany można zaobserwować w pobliskich powiatach: człuchowskim, lęborskim, bytowskim, chojnickim, jednak w żadnym z nich zmiana nie była tak spektakularna. Miasto Słupsk podlegało relatywnie niewielkim zmianom, skutkującym wzrostem znaczenia usług rynkowych.

Region utrzymuje wysokie zatrudnienie w sektorach związanych z obsługą turystyczną (hotelarstwo, gastronomia, drobny handel). W szczególności dotyczy to miejscowości nadmorskich, w tym Ustki. Należy jednak wskazać, że zatrudnienie to charakteryzuje się dużą sezonowością, relatywnie wysokim udziałem osób zatrudnionych na umowę zlecenie oraz występowaniem szarej strefy.

Podsumowując, w skali Regionu Słupskiego widoczna jest pewna specjalizacja rynku w kierunku zatrudnienia w przemyśle i budownictwie, na co z pewnością miały wpływ zmiany strukturalne (upadek PGR-ów, wzrost technicznego uzbrojenia pracy w rolnictwie i w konsekwencji spadek zatrudnienia w sektorze) oraz transfer uwolnionych zasobów do przemysłu i budownictwa, w tym do firm działających w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

Poziom wynagrodzeń

Analiza poziomu wynagrodzeń w Regionie Słupskim daje dwa przeciwstawne wnioski. Niski poziom płac we wszystkich sektorach mówi z jednej strony o niskiej atrakcyjności Regionu dla osób poszukujących zatrudnienia. Z drugiej strony, stanowić może jeden z zasadniczych czynników lokalizacji inwestycji dla inwestora, dla którego podstawową kwestią jest przeniesienie produkcji do kraju lub regionu, gdzie stawki płac są konkurencyjne.

W porównaniu do średniej wojewódzkiej, poziom płac obserwowany na koniec 2008 roku jest w przypadku Miasta Słupska niższy o 15,8%, a dla Powiatu Słupskiego – aż o 23,9%.

Bardziej adekwatne porównanie stanowią płace w miastach aglomeracji Trójmiasta – głównego regionalnego konkurenta w walce o pozyskanie inwestorów zewnętrznych. W stosunku do płac w Gdańsku, nakłady na fundusz płac są w Powiecie Słupskim statystycznie niższe o 37,4%, w tym aż o 46,0% niższe w sektorze przemysłu i budownictwa. Jest to z pewnością silny argument dla Regionu, którego celem jest wykazanie konkurencyjności inwestycyjnej.

Tabela 7: Poziom wynagrodzeń w Regionie Słupskim na tle województwa pomorskiego w 2008 roku

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Sektor		Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; rybactwo	Przemysł i budownictwo	Usługi	
		publiczny	prywatny			rynkowe	nierynkowe
W O J E W Ó D Z T W O	3 168	3 409	3 023	2 997	3 087	3 224	3 226
Powiat Słupski	**2 410**	**2 862**	**2 207**	**3 141**	**2 226**	**2 234**	**2 719**
Miasto Słupsk	**2 668**	**3 117**	**2 328**	**2 133**	**2 658**	**2 137**	**3 152**
Gdańsk	3 848	3 817	3 874	2 802	4 121	3 793	3 616
Gdynia	3 494	3 596	3 430	2 964	3 639	3 486	3 317
Sopot	3 721	3 316	3 826	2 920	3 413	4 013	3 246

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

W województwie pomorskim jedynie 2 powiaty: chojnicki i kościerski charakteryzują się niższą przeciętną płacą. Przytoczone dane GUS dotyczą zbadanych płac w podmiotach gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 9 osób oraz jednostek sfery

budżetowej niezależnie od liczby pracujących; bez zatrudnionych za granicą, fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji.

Porównanie płac w Regionie z wybranymi krajami tzw. starej Unii, również przedstawia się korzystnie, potwierdzając opinię o Polsce jako o kraju relatywnie taniej siły roboczej. Należy pamiętać, że w długim okresie na relatywne stawki płac w Polsce mają istotny wpływ m.in. kurs walutowy oraz obserwowany w ostatnich latach wzrost płac w ujęciu realnym.

Tabela 8: Koszty pracy w euro na w godzinę przepracowaną w poszczególnych rodzajach działalności w 2007 roku

Kraj	Przemysł	Energia	Budownictwo	Handel	Hotele i Restauracje	Transport
Belgia	31,51	58,81	29,70	31,54	22,96	31,71
Dania	31,67	36,65	30,28	28,49	18,30	27,20
Niemcy	32,10	40,76	19,50	21,71	13,56	22,22
Irlandia	21,58	30,80	26,65	18,91	13,99	29,77
Grecja	9,43	23,76	7,99	9,60	9,41	16,85
Hiszpania	17,98	29,15	15,85	13,08	16,00	17,36
Francja	27,39	41,71	19,11	21,38	17,43	26,72
Włochy	20,88	30,73	17,05	17,07	14,23	20,62
Holandia	28,94	39,20	28,59	22,79	13,47	31,47
Austria	26,06	42,62	21,56	20,43	18,06	21,42
Finlandia	28,26	31,65	23,62	19,43	16,78	21,56
Szwecja	28,43	33,79	26,41	26,49	19,19	26,44
Wlk. Brytania	25,06	26,56	20,58	13,04	9,78	25,57
Woj. Pomorskie	6,62	9,71	10,05	8,56	8,21	8,85
Miasto Słupsk	**5,45**	**8,70**	**9,02**	**6,78**	**6,46**	**6,67**

Źródło: Opracowanie – Urząd Miasta Słupska

2.3.3. EDUKACJA I DOMINUJĄCE PROFILE NAUCZANIA

W niniejszym rozdziale zaprezentowano podstawowe informacje dotyczące systemu oświaty i wykształcenia mieszkańców Regionu. Zasadniczym elementem jest analiza dwóch głównych ośrodków szkolnictwa Regionu - Miasta Słupska i Ustki.

Słupsk

W roku szkolnym 2008/09 w Słupsku działało[5]:

- 16 liceów ogólnokształcących (w tym 8 prowadzonych przez Miasto Słupsk)
- 9 techników (w tym 5 prowadzonych przez Miasto Słupsk)
- 2 technika uzupełniające prowadzone przez Miasto Słupsk – aktualnie bez naboru
- 5 liceów profilowanych (w tym 3 prowadzonych przez Miasto Słupsk – aktualnie bez naboru)
- 9 zasadniczych szkół zawodowych (w tym 6 prowadzonych przez Miasto Słupsk)
- 1 szkoła przysposabiająca do pracy prowadzona przez Miasto Słupsk

[5] Na podstawie projektu Strategii Oświaty w Mieście Słupsku na lata 2010-2014

- 6 uczelni wyższych publicznych i niepublicznych:
  - Akademia Pomorska,
  - Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania – Wydział Zamiejscowy w Słupsku,
  - Centrum Informatyczno – Językowe Studiów220 (prowadzone przez Wyższą Szkołę Techniczno – Ekonomiczną w Warszawie),
  - Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania,
  - Wyższa Szkoła Inżynierii Gospodarki w Słupsku,
  - Gdańska Wyższa Szkoła Administracji Wydział Zamiejscowy.

Tabela 9: Kierunki kształcenia dostępne w szkołach i uczelniach wyższych w Słupsku

Nazwa szkoły / uczelni	Dostępne kierunki
TECHNIKA	
Technikum nr 1	• technik elektronik • technik elektryk • technik hotelarstwa • technik obsługi turystycznej • technik organizacji usług gastronomicznych • technik informatyk • kucharz • kelner
Technikum nr 2	• technik budownictwa
Technikum nr 3	• technik informatyk • technik technologii drewna
Technikum nr 4	• technik pojazdów samochodowych • technik mechanik • technik mechatronik
Technikum nr 5	• technik ekonomista • technik handlowiec
Technikum nr 6 w ZSA	• technik informatyk • technik agrobiznesu • technik żywienia i gospodarstwa domowego • technik architektury krajobrazu • technik ochrony środowiska • technik organizacji usług gastronomicznych
Technikum ZSI	• technik informatyk • technik weterynarii
Społeczne Technikum	• technik mechanik • technik technologii żywienia
Technikum Zawodowe nr 1	• technik hotelarstwa • kucharz • kelner • technik handlowiec • technik obsługi turystycznej • technik ekonomista
LICEA PROFILOWANE	
Liceum Profilowane nr 3	• profil socjalny • zarządzanie informacją

Liceum Profilowane nr 4	• zarządzanie informacją
Liceum Profilowane im Wacława Sierpińskiego	• zarządzanie informacją
ZASADNICZE SZKOŁY ZAWODOWE	
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 1	• kucharz małej gastronomii • cukiernik – piekarz • wielozawodowa
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 2	• technik robót wykończeniowych w budownictwie • murarz • malarz - tapeciarz
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 3	• stolarz
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 4	• blacharz samochodowy • mechanik pojazdów samochodowych • monter mechatronik • ślusarz • mechanik – monter maszyn i urządzeń • operator obrabiarek skrawających • elektromechanik pojazdów samochodowych
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 5	• sprzedawca
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 7 w SOSW	• kucharz małej gastronomii • pracownik pomocniczy obsługi hotelowej • stolarz
Zasadnicza Szkoła Zawodowa nr 7 w ZSA	• cukiernik • ogrodnik
Społeczna Zasadnicza Szkoła Zawodowa	• operator maszyn i urządzeń przemysłu spożywczego • mechanik monter maszyn i urządzeń
I Prywatna Zasadnicza Szkoła Zawodowa	• kucharz małej gastronomii
UCZELNIE WYŻSZE	
Akademia Pomorska	• Bezpieczeństwo narodowe • Biologia • Edukacja artystyczna w zakresie sztuki muzycznej • Edukacja techniczno – informatyczna • Filologia (ros., germ., ang.) • Filologia polska • Filozofia • Fizyka • Geografia • Historia • Kulturoznawstwo • Matematyka • Ochrona Środowiska • Pedagogika • Pielęgniarstwo • Politologia • Praca socjalna • Ratownictwo medyczne • Socjologia • Turystyka • Zdrowie publiczne
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania – Wydział Zamiejscowy w Słupsku	• Fizjoterapia • Informatyka • Kosmetologia

	• Pedagogika • Stosunki Międzynarodowe
Centrum Informatyczno – Językowe Studiów220 (prowadzone przez Wyższą Szkołę Techniczno – Ekonomiczną w Warszawie)	• Informatyka w biznesie i administracji • Informatyka w ubezpieczeniach • Informatyka w telekomunikacji • Informatyka w ochronie środowiska • Administracja Europejska
Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania	• Integracja europejska • Zarządzanie bezpieczeństwem • Zarządzanie firmą • Informatyczne systemy zarządzania • Zarządzanie zasobami ludzkimi • Zarządzanie instytucjami finansowymi • Marketing • Rachunkowość zarządcza • Zarządzanie turystyką i rekreacją • Zarządzanie BHP • Administracja samorządowa • Zarządzanie finansami w podmiotach gosp. • Zarządzanie przedsiębiorstwami usługowymi

Wyższa Szkoła Inżynierii Gospodarki w Słupsku (do 2008 roku Wyższa Szkoła Biznesu Wiejskiego w Słupsku)	Od 2008 roku:
	• Gospodarka przestrzenna
	• Zarządzanie i marketing
	• Architektura krajobrazu
	Do 2008 roku:
	• Zarządzane biznesem wiejskim, w tym:
	  ○ Zarządzanie turystyką i rekreacją
	  ○ Przekształcenia przestrzenne
	  ○ Agrobiznes
	  ○ Organizacja i zarządzanie placówkami handlu, gastronomii i rzemiosł
	  ○ Prowadzenie działalności z zakresu rybołówstwa
	  ○ Doradztwo biznesowe
	• Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami
	• Gospodarka przestrzenna, w tym:
	  ○ Wycena i zarządzania nieruchomościami
	  ○ Zagospodarowanie przestrzenne
	  ○ Kształtowanie krajobrazu
	  ○ Organizacja i zarządzanie placówkami handlu, gastronomii i rzemiosł
	  ○ Prowadzenie działalności z zakresu rybołówstwa
	  ○ Doradztwo biznesowe

Gdańska Wyższa Szkoła Administracji Wydział Zamiejscowy	• Administracja ○ Administracja publiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu Strategii Oświaty w Mieście Słupsku na lata 2010-2014 oraz informacji szkół i uczelni

W Słupsku funkcjonuje również Punkt Informacyjno-Rekrutacyjny Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Z powyższej tabeli wynika, iż zarówno liczba kierunków jak i ich zróżnicowanie zdaje się być na dobrym poziomie.

Wyjątkiem są jednak wyższe uczelnie, które nie obejmują kształceniem kierunków stricte technicznych. Akademia Pomorska w Słupsku koncentruje się na pedagogice, choć dywersyfikując pierwotny profil, sukcesywnie zwiększa swoją ofertę (np. pielęgniarstwo, turystyka). Wyższa Szkoła Biznesu Wiejskiego koncentrowała się do 2008 roku na kierunkach niszowych z punktu widzenia współczesnego rynku pracy, choć oczywiście dla wzmocnienia jakości rolnictwa w regionie znanym z upraw i hodowli uczelnia ta stanowi silną podstawę rozwoju. Uczelnia ta jest przykładem elastyczności w dostosowaniu się do warunków rynkowych. Od 2008 roku zmieniła nazwę na Wyższa Szkoła Inżynierii Gospodarki w Słupsku, proponując studia związane z gospodarką przestrzenną, zarządzaniem i marketingiem oraz architekturą krajobrazu.

Wśród uczelni wyższych największą, najstarszą i o najbardziej zróżnicowanej liczbie kierunków uczelnia jest Akademia Pomorska w Słupsku, proponująca nauczanie na trzech wydziałach: Filologiczno – Historycznym, Matematyczno – Przyrodniczym oraz Edukacyjno – Filozoficznym i jednocześnie umożliwiająca studiowanie zarówno na studiach licencjackich, jak i magisterskich. Również liczba kierunków jest najwyższa w porównaniu z innymi uczelniami Regionu. Wykłada w niej 364 pracowników kadry naukowo-dydaktycznej, uczących 4071 studentów stacjonarnych i 2592 studentów niestacjonarnych.

Pozostałe uczelnie oferują tylko studia licencjacie, za wyjątkiem Społecznej Wyższej Szkoły Zarządzania, gdzie możliwe są również studia podyplomowe.

W Wyższej Hanzeatyckiej Szkole Zarządzania wykłada 64 pracowników kadry naukowo-dydaktycznej oraz uczy się 1372 studentów stacjonarnych i 1192 studentów niestacjonarnych. W Wyższej Szkole Inżynierii Gospodarki wykłada 25 pracowników kadry naukowo-dydaktycznej, uczących 30 studentów stacjonarnych i 200 studentów niestacjonarnych[6].

Znaczna część uczelni proponuje kierunki związane z zarządzaniem, marketingiem, administracją. Duża liczba absolwentów tych kierunków nie znajduje szybkiego zatrudnienia po wejściu na lokalny rynek pracy.

W 2009 roku Miasto Słupsk prowadziło 25 szkół ponadgimnazjalnych, zorganizowanych w 10 jednostkach. W szkołach tych uczyło się 5539 uczniów w 216 oddziałach.

Tabela 10: Liczba uczniów i oddziałów w szkołach ponadgimnazjalnych

Typ szkoły	Liczba oddziałów	Liczba uczniów
Liceum ogólnokształcące	98	2849
Technikum	62	1529
Technikum uzupełniające	1	17
Technikum profilowane	5	121
Zasadnicza szkoła zawodowa	39	905
Zasadnicza szkoła zawodowa specjalna	6	68
Szkoła przysposabiająca do pracy	5	29
Razem	**216**	**5518**

Źródło: Urząd Miasta Słupska

[6] Strategia Rozwoju Miasta Słupska, dane dla roku 2007.

Ustka

W roku szkolnym 2008/09 w Ustce działały wszystkie typy szkół i placówek oświatowych dla młodzieży. W podziale na typy są to:

- 1 liceum ogólnokształcące,
- 3 technika,
- 1 liceum profilowane,
- 1 zasadnicza szkoła zawodowa,
- 1 uczelnia wyższa.

Tabela 11: Szkoły ponadgimnazjalne i uczelnie wyższe w Ustce

LICEA OGÓLNOKSZTAŁCĄCE
Liceum Ogólnokształcące im. M. Kopernika
LICEA PROFILOWANE
Liceum Profilowane w Zespole Szkół Technicznych
TECHNIKA
Technikum Handlowe w Zespole Szkół Technicznych
Technikum Hotelarskie w Zespole Szkół Technicznych
Technikum Mechaniczne w Zespole Szkół Technicznych
ZASADNICZE SZKOŁY ZAWODOWE
Zasadnicza Szkoła Zawodowa w Zespole Szkół Technicznych
UCZELNIE WYŻSZE
Akademia Marynarki Wojennej im. Obrońców Westerplatte Biuro Studiów Cywilnych Punkt Konsultacyjny Akademii Marynarki Wojennej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miasta Ustka

Jak widać z powyższego zestawienia liczba szkół i uczelni wyższych działających na terenie Ustki jest dużo mniejsza niż w Słupsku jednak należy na nią patrzeć przez pryzmat różnicy w liczbie mieszkańców i znaczeniu obu miast na edukacyjnej mapie Regionu i województwa.

Dostępne profile kształcenia na szczeblu średnim i wyższym w Ustce to:

- Zasadnicza Szkoła Zawodowa
    - sprzedawca
    - monter kadłubów okrętowych
    - kucharz małej gastronomii
    - mechanik pojazdów samochodowych
    - oddział wielozawodowy
- Liceum Profilowane
    - ekonomiczno – administracyjne
    - usługowo – gospodarcze

- Technikum Hotelarskie
    - technik hotelarstwa
- Technikum Mechaniczne
    - technik mechanik
- Technikum Handlowe
    - technik handlowiec
- Akademia Marynarki Wojennej im. Obrońców Westerplatte – Punkt Konsultacyjny w Ustce
    - bezpieczeństwo narodowe

Ogólna liczba studentów Akademii Marynarki Wojennej dla kierunku Bezpieczeństwo Narodowe w latach 2008/2009 wyniosła 549 osób jednak są to dane zsumowane dla oddziału w Ustce i Gdyni. Dla samej Ustki na rok 2009/2010 uczelnia przewidziała 40 miejsc na tym kierunku. Absolwenci tej uczelni nie mają wpływu na szeroką gospodarkę Regionu, ponieważ zasilają szeregi Marynarki Wojennej.

Na pozostałym obszarze Regionu Słupskiego (gminy: Kępice, Słupsk, Ustka, Smołdzino, Damnica, Potęgowo, Dębnica Kaszubska, Kobylnica Główczyce) wśród szkół pozagimnazjalnych, poza liceami ogólnokształcącymi, należy wskazać:

- Technikum Leśne w Kępicach,
- Zespół Szkół Leśnych i Ogólnokształcących w Kępicach.

Dosyć duża dywersyfikacja nauczania w Regionie Słupskim i stanowi niebagatelny czynnik Regionu w aspekcie bezpośredniego i pośredniego wpływu na atrakcyjność inwestycyjną. Należy jednak również wskazać na kilka mankamentów dotyczących systemu edukacji, których istnienie wynika nie tylko z przytoczonych danych, ale również z opinii urzędów pracy, przedstawicieli samorządów, strefy ekonomicznej jak również – samych przedsiębiorców.

<u>Wnioski generalne:</u>

- Funkcjonowanie silnego, regionalnego ośrodka edukacji w Słupsku co wpływa pozytywnie na potencjał rynku pracy,
- Relatywnie duża dywersyfikacja możliwych kierunków kształcenia,
- Niedostosowanie profili nauczania do zmieniających się wymogów rynku pracy, mimo prób konsultacji, w których uczestniczą samorządy, urzędy pracy, placówki szkolne, uczelnie,
- Deficyt edukacji dla potencjalnie silnych branż Regionu, np.: przetwórstwo tworzyw sztucznych,
- Ograniczona dostępność do edukacji na terenach wiejskich.

Wnioski w zakresie uczelni wyższych:

- Duża dostępność edukacji w warunkach niżu demograficznego,
- Pozytywny wpływ na wskaźniki wykształcenia (udział osób z wykształceniem wyższym w populacji),
- Wartościowym potencjałem dla gospodarki jest oferta studiów filologicznych (ros., germ., ang.), jednak wydaje się że z perspektywy przedsiębiorstw, które zainwestowały w Regionie korzystne byłoby również kształcenie w ramach skandynawistyki,
- Uczelnie wyższe nie dysponują wystarczającą kadrą dydaktyczną,
- Brak uczelni technicznych,
- Dla niektórych uczelni – niski poziom kształcenia, szczególnie na poziomie licencjackim i na studiach zaocznych,
- Mieszkańcy mogą korzystać zarówno z oferty placówek Regionu Słupskiego, jak i większych ośrodków akademickich, np. Trójmiasta.

Wnioski w zakresie szkół ponadgimnazjalnych:

- Duża dostępność edukacji w warunkach niżu demograficznego,
- Zwiększenie znaczenia nauki języków obcych w edukacji,
- Negatywny wpływ zmian strukturalnych w edukacji (np. ograniczenie kształcenia zawodowego),
- Znaczne zmniejszenie możliwości odbycia praktyk zawodowych, co ma wpływ na wartość absolwentów po wejściu na rynek pracy,
- Brak ujednoliconych działań w zakresie zmian kwalifikacji zawodowej w ramach kształcenia ustawicznego.

2.4 SYTUACJA GOSPODARCZA

2.4.1. CHARAKTERYSTYKA GOSPODARKI REGIONU SŁUPSKIEGO

W Regionie Słupskim zarejestrowanych jest około 22,1 tys. przedsiębiorstw (bez osób prowadzących indywidualne gospodarstwa rolne), z czego większa część zlokalizowana jest w Słupsku (13,8 tys.).

Tabela 12: Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2008 r.

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Sektor		Z liczby ogółem					
				spółki handlowe		spółki cywilne	spółdzielnie	fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
		publiczny	prywatny	razem	w tym z udziałem kapitału zagranicznego				
Województwo	**240 496**	**8 334**	**232162**	**20 016**	**3 928**	**15772**	**1 060**	**5620**	**178 396**
Powiat Słupski	**8 318**	**280**	**8038**	**399**	**128**	**648**	**36**	**253**	**6 356**
Gminy miejskie:									
Ustka	2 536	92	2444	106	31	217	11	45	1 953
Gminy miejsko-wiejskie:									
Kępice	756	35	721	24	8	38	1	18	592
w tym miasto	350	15	335	6	2	17	1	5	281
Gminy wiejskie:									
Damnica	282	23	259	8	4	15	2	14	217
Dębnica Kaszubska	671	18	653	32	11	54	3	34	490
Główczyce	523	25	498	22	12	23	5	24	409
Kobylnica	1 065	15	1050	66	14	111	3	28	797
Potęgowo	363	15	348	25	12	24	3	16	273
Słupsk	1 090	28	1062	67	21	70	6	39	833
Smołdzino	237	12	225	9	4	16	1	16	170
Ustka	795	17	778	40	11	80	1	19	622
Miasto Słupsk	**13 776**	**719**	**13057**	**812**	**150**	**1234**	**43**	**293**	**10 077**
REGION SŁUPSKI	**22 094**	**999**	**21 095**	**1 211**	**278**	**1 882**	**79**	**546**	**16 433**

Źródło: GUS

Znakomita większość przedsiębiorców reprezentuje własność prywatną. Ze względu na fakt, iż Słupsk stanowi regionalne centrum, m.in. administracyjne, w Mieście funkcjonuje relatywnie dużo podmiotów publicznych.

Tabela 13: Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2008 r. według sektorów

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym								
		rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	przemysł		budownictwo	handel i naprawy	hotele i restauracje	transport, gospodarka magazynowa i łączność	pośrednictwo finansowe	obsługa nieruchomości i firm
			razem	w tym przetwórstwo przemysłowe						
Województwo	**240 496**	**5 016**	**28 727**	**28 138**	**29 480**	**60 943**	**11 503**	**16 957**	**9 027**	**45 075**
Powiat Słupski	**8 318**	**559**	**918**	**876**	**846**	**2 105**	**956**	**551**	**223**	**969**
Gminy miejskie:										
Ustka	2 536	12	208	202	144	631	600	153	75	356
Gminy miejsko-wiejskie:										
Kępice	756	102	92	87	101	181	24	45	22	93
w tym miasto	350	23	40	38	50	93	15	25	14	46
Gminy wiejskie:										
Damnica	282	25	34	34	32	72	10	24	10	21
Dębnica Kaszubska	671	89	68	61	78	160	22	42	23	78
Główczyce	523	59	76	69	82	135	14	30	14	40
Kobylnica	1 065	80	145	141	120	338	40	66	22	136
Potęgowo	363	40	32	26	59	99	14	30	7	27
Słupsk	1 090	70	165	160	127	280	25	96	34	136
Smołdzino	237	18	29	28	33	53	18	12	2	21
Ustka	795	64	69	68	70	156	189	53	14	61
Miasto Słupsk	**13 776**	**141**	**1 095**	**1 048**	**1 194**	**4 011**	**606**	**1 075**	**638**	**2 981**
REGION SŁUPSKI	**22 094**	**700**	**2 013**	**1 924**	**2 040**	**6 116**	**1 562**	**1 626**	**861**	**3 950**

Źródło: GUS

Dominującą formą (74%) działalności gospodarczej jest prowadzenie własnej działalności przez osoby fizyczne, co jest wskaźnikiem identycznym jak dla województwa. Niestety wskaźnik udziału spółek handlowych odstaje od średniej wojewódzkiej (5,5% w stosunku do 8,3%) wskazując na fakt, iż Region charakteryzuje się relatywnie niskim udziałem przedsiębiorstw dużych i średnich.

Tabela 14: Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2008 r. według sektorów - struktura

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	W tym								
		rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	przemysł		budownictwo	handel i naprawy	hotele i restauracje	transport, gospodarka magazynowa i łączność	pośrednictwo finansowe	obsługa nieruchomości i firm
			razem	w tym przetwórstwo przemysłowe						
Województwo	**100,0%**	**2,1%**	**11,9%**	**11,7%**	**12,3%**	**25,3%**	**4,8%**	**7,1%**	**3,8%**	**18,7%**
Powiat Słupski	**100,0%**	**6,7%**	**11,0%**	**10,5%**	**10,2%**	**25,3%**	**11,5%**	**6,6%**	**2,7%**	**11,6%**
Gminy miejskie:										
Ustka	100,0%	0,5%	8,2%	8,0%	5,7%	24,9%	23,7%	6,0%	3,0%	14,0%
Gminy miejsko-wiejskie:										
Kępice	100,0%	13,5%	12,2%	11,5%	13,4%	23,9%	3,2%	6,0%	2,9%	12,3%
w tym miasto	100,0%	6,6%	11,4%	10,9%	14,3%	26,6%	4,3%	7,1%	4,0%	13,1%
Gminy wiejskie:										
Damnica	100,0%	8,9%	12,1%	12,1%	11,3%	25,5%	3,5%	8,5%	3,5%	7,4%
Dębnica Kaszubska	100,0%	13,3%	10,1%	9,1%	11,6%	23,8%	3,3%	6,3%	3,4%	11,6%
Główczyce	100,0%	11,3%	14,5%	13,2%	15,7%	25,8%	2,7%	5,7%	2,7%	7,6%
Kobylnica	100,0%	7,5%	13,6%	13,2%	11,3%	31,7%	3,8%	6,2%	2,1%	12,8%
Potęgowo	100,0%	11,0%	8,8%	7,2%	16,3%	27,3%	3,9%	8,3%	1,9%	7,4%
Słupsk	100,0%	6,4%	15,1%	14,7%	11,7%	25,7%	2,3%	8,8%	3,1%	12,5%
Smołdzino	100,0%	7,6%	12,2%	11,8%	13,9%	22,4%	7,6%	5,1%	0,8%	8,9%
Ustka	100,0%	8,1%	8,7%	8,6%	8,8%	19,6%	23,8%	6,7%	1,8%	7,7%
Miasto Słupsk	**100,0%**	**1,0%**	**7,9%**	**7,6%**	**8,7%**	**29,1%**	**4,4%**	**7,8%**	**4,6%**	**21,6%**
REGION SŁUPSKI	**100,0%**	**3,2%**	**9,1%**	**8,7%**	**9,2%**	**27,7%**	**7,1%**	**7,4%**	**3,9%**	**17,9%**

Źródło: GUS

Dwie powyższe tabele wskazują na profil gospodarczy Regionu. Powyżej średniej dla województwa pomorskiego kształtują się wskaźniki udziału sektorów:

- hotele i restauracje, jako efekt rozbudowanej funkcji turystycznej, głównie w mieście Ustka i gminie Ustka,
- rolnictwa, łowiectwa i leśnictwa, w szczególności w gminach Kępice, Dębnica Kaszubska, Główczyce i Potęgowo,
- handlu i napraw, szczególnie w gminie Kobylnica i w Mieście Słupsk,

Specyficzna sytuacja występuje dla udziału przemysłu w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. Niestety Region odstaje w tym względzie od średniej wojewódzkiej, na co wpływ ma głównie niski wskaźnik dla Miasta Słupska.

Standardowo spotykane wskaźniki obserwowane są dla pośrednictwa finansowego i obsługi nieruchomości i firm, gdzie dla największego miasta Regionu obserwuje się wskaźniki wyższe od wojewódzkich, natomiast dla Powiatu Słupskiego – niższe.

W Regionie Słupskim zarejestrowanych jest jedynie 1047 spółek kapitałowych, w porównaniu do ponad 18 tysięcy dla całego województwa. Z tej liczby jedynie 22 firmy to spółki akcyjne, z czego w Słupsku zlokalizowano ich 14 a w Powiecie Słupskim – 8. Statystyki

te wyraźnie wpisują się w opinię o Regionie jako o obszarze, w którym duże i średnie przedsiębiorstwa inwestują w ograniczonym stopniu.

Tabela 15: Spółki handlowe według form prawnych w Regionie Słupskim w 2008 roku

WYSZCZEGÓLNIENIE	Ogółem	Spółki kapitałowe			Spółki osobowe	
		razem	akcyjne	z ograniczoną odpowiedzialnością	razem	w tym jawne
Województwo	20 016	18 138	731	17 407	1 878	1 578
Powiat Słupski	399	346	8	338	53	49
Miasto Słupsk	812	701	14	687	111	102
REGION SŁUPSKI	1 211	1 047	22	1 025	164	151

Źródło: GUS

Wśród największych przedsiębiorców Regionu można wskazać m. in:

- BAJCAR - produkcja okien i drzwi,
- Gino Rossi S.A. - produkcja obuwia (spółka giełdowa),
- KAPENA S.A. - produkcja i naprawa autobusów,
- Laminopol Sp. z o.o. - produkcja wyrobów laminatowych,
- Przetwórstwo Rybne „Łosoś" - produkcja konserw rybnych,
- M&S Pomorska Fabryka Okien Sp. z o.o. - produkcja okien i drzwi,
- PLAST-BOX S.A. - przetwórstwo tworzyw sztucznych (spółka giełdowa),
- Scania Production Słupsk S.A. - produkcja autobusów,
- STAKO S.J. - produkcja zbiorników ciśnieniowych na gaz,
- Stanpol Sp. z o.o. - przetwórstwo rybne.

Część z tych firm funkcjonuje w ramach Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, w sposób szczegółowy zaprezentowanej w kolejnym podrozdziale.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat, a w szczególności w okresie do 2005 roku Region doświadczył znaczących zmian na mapie gospodarczej. Szereg firm, które w niewystarczający sposób zrestrukturyzowały się po przekształceniach z firm państwowych upadło. Najbardziej znanymi przykładami są m.in. Alka, Sezamor, Słupskie Fabryki Mebli i Famarol.

Duże znaczenie dla Regionu mają firmy związane z przemysłem meblarskim i obuwniczym. Niestety duża konkurencja i załamanie się rynków zbytu spowodowały zastój w tych przedsiębiorstwach a realizowane procesy restrukturyzacyjne nie zawsze okazują się skuteczne.

Ze względu na warunki naturalne, w Regionie występują również przedstawiciele przetwórstwa rybnego, np. Stanpol, Korab i Łosoś. Firmy te mają ugruntowaną pozycję na trudnym rynku. Niski poziom spożycia krajowego, duży import (w tym taniej ryby z Chin, Rosji, Wietnamu) i limity połowowe ograniczają możliwości ekspansji.

Przykładem trudności sektora jest działalność Aukcji Rybnej Ustka. Aukcja rozpoczęła działalność w 2004 roku a ideą powstania było wprowadzenie nowej jakości w handlu

produktami morza. Większościowym udziałowcem jest Samorząd Województwa Pomorskiego a realizacja była możliwa dzięki wsparciu środków unijnych i kontraktu wojewódzkiego. Aukcja Rybna Ustka wspiera kojarzenie nabywców z dostawcami, dbając równocześnie o jakość, standaryzację i rozliczanie kontraktów. Te ważne cele są jednak realizowane w warunkach ograniczonego wykorzystania potencjału instytucji, co wpływa negatywnie na komercyjną stronę przedsięwzięcia. Przed udziałowcami stoi z pewnością wizja konieczności restrukturyzacji i zapewnienie perspektywy stabilności finansowania. Aktualnie majątek aukcji jest przejmowany przez Powiat Słupski a zadłużenie spłacane poprzez sprzedaż nieruchomości.

Korzystnie mimo spowolnienia gospodarczego w skali makro należy ocenić przedsiębiorstwa produkcji wyrobów gumowych i wyrobów z plastiku, laminatów. Duża część najważniejszych zakładów Regionu związana jest z branżą obróbki metali.

Dzięki usadowieniu produkcji firm Scania Production Słupsk S.A i KAPENA S.A. oraz firm obsługujących, zaistniał w Regionie zalążek klastra motoryzacyjnego.

Poza przemysłem, kluczowe dla Regionu jest szeroko rozumiana działalność turystyczna (np. hotele, gastronomia, obsługa turystyki, biura podróży) i handel. Wydaje się, ze turystyka jest w skali Regionu w dalszym ciągu wykorzystywana jedynie przez niektóre obszary. Ta selektywność z pewnością dotyczy Ustki (zarówno gminy jak i miasta). Na 106 obiektów zbiorowego zakwaterowania w Regionie, 86 znajduje się w gminie Ustka i mieście Ustka. Na pozostałych obszarach, przy względnie dużej atrakcyjności turystycznej regionu, możliwości nie są wykorzystywane. Pozytywnym przejawem działań w tej kwestii są założenia współpracy turystycznej w ramach Dwumiasta (Słupsk i Ustka).

W ostatnich 2 latach nastąpiło wyraźne przyspieszenie nasycenia rynku handlu obiektami wielko-powierzchniowymi. W perspektywie kilku lat może mieć to negatywne konsekwencje dla małych obiektów detalicznych w Regionie zlokalizowanych poza centrami handlowymi. Rozwój handlu był konsekwencją rozwinięcia również działalności magazynowo-logistycznej w skali regionalnej. Przykładem inwestycji w tym zakresie było niedawne powstanie centrum dystrybucyjnego sieci Biedronka.

2.4.2. SŁUPSKA SPECJALNA STREFA EKONOMICZNA

Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSSE) została powołana w drodze rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 9 września 1997 roku (Dz. U. Nr 135, poz. 905) na okres 20 lat. Okres ten został wydłużony do końca 2020 roku rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 15 grudnia 2008 roku (Dz. U. Nr 232, poz. 1557).

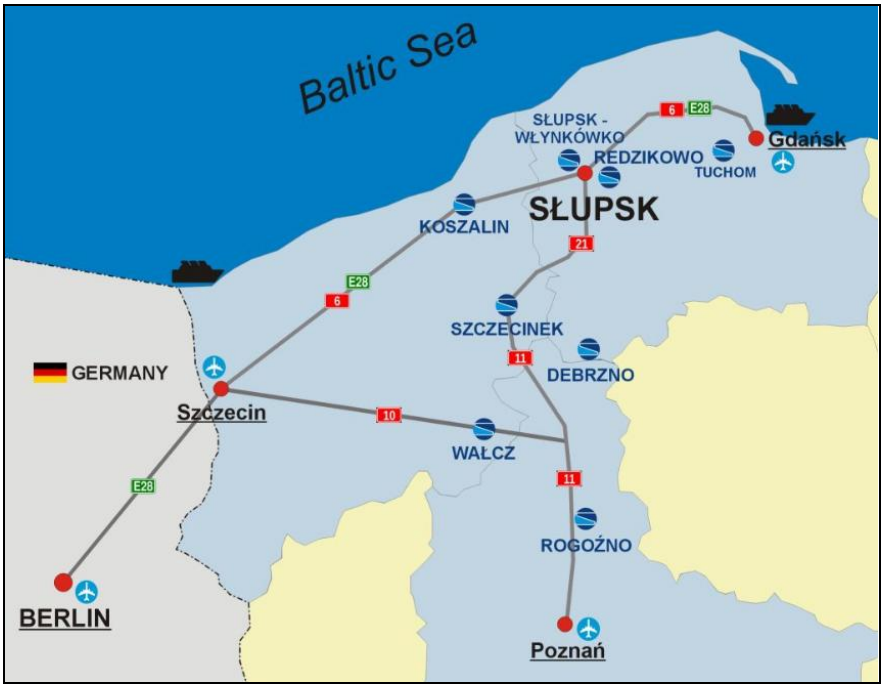
Misją Strefy jest:

wspieranie rozwoju regionu Pomorza Środkowego, a w szczególności województw: pomorskiego, zachodniopomorskiego i wielkopolskiego poprzez stosowanie rozwiązań uwzględniających i wykorzystujących szczególne uwarunkowania regionu oraz tworzenie warunków dla trwałego rozwoju gospodarczego zorientowanego na dojrzałą gospodarkę rynkową.

Zgodnie z zapisami rozporządzenia powołującego Słupską Specjalną Strefę Ekonomiczną jest ona zarządzana przez Pomorską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Słupsku. Rolą Zarządzającego SSSE jest pełnienie wszystkich niezbędnych funkcji związanych z zarządzaniem i rozwojem Słupskiej Strefy.

Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna jest usytuowana w północnej części kraju i obejmuje swym zasięgiem grunty inwestycyjne na terenie Pomorza Środkowego. SSSE składa się z 8 podstref położonych w województwie pomorskim, zachodniopomorskim i wielkopolskim o łącznej powierzchni około 401 ha. Lokalizację podstref SSSE przedstawia poniższa mapa.

Rycina 4: Lokalizacja podstref SSSE



Źródło: Strona internetowa http://www.sse.slupsk.pl

Spośród 401 ha terenów, którymi dysponują podstrefy, obecnie 177 ha pozostaje niezagospodarowanych, co stanowi około 44%. Na pozostałych terenach działalność gospodarczą prowadzi łącznie 46 inwestorów, posiadających aktualne zezwolenia.

Największa i zarazem najbardziej wykorzystywana podstrefa „Słupsk-Włynkówko", skupiająca na swoim obszarze 16 inwestycji, zlokalizowana jest w województwie pomorskim i obejmuje swym zasięgiem teren przemysłowy w północno-zachodniej części miasta Słupska, 2 km od centrum oraz miejscowość Włynkówko, położoną w gminie Słupsk.

Najwięcej terenów, bo około 212 ha, znajduje się na obszarze woj. zachodniopomorskiego, jednak charakteryzują się one najniższym wskaźnikiem zainwestowania – ponad połowa z nich pozostaje niezagospodarowana.

Kolejna tabela zawiera podstawowe dane dotyczące podstref Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Pogrubione zostały podstrefy w granicach administracyjnych obszarów Regionu Słupskiego.

Tabela 16: Wybrane dane dotyczące podstref SSSE

Lp.	Wyszczególnienie	Obszar ogółem [ha]	Status zainwestowania	Wolne tereny [ha]	Lokalizacja
1.	Podstrefa "Słupsk-Włynkówko"	100,16	teren zainwestowany	0	województwo pomorskie, **powiat słupski**, **Miasto Słupsk** oraz **gmina Słupsk**
2.	Podstrefa "Redzikowo"	62,48	wolne tereny inwestycyjne	45,00	województwo pomorskie, **powiat słupski**, **gmina Słupsk**
3.	Podstrefa "Debrzno"	9,87	wolne tereny inwestycyjne	9,87	województwo pomorskie, powiat człuchowski, gmina miejsko-wiejska Debrzno
4.	Podstrefa "Tuchom"	6,37	teren zainwestowany	0	województwo pomorskie, powiat chojnicki, gmina Żukowo
5.	Podstrefa "Koszalin"	90,93	wolne tereny inwestycyjne	55,00	województwo zachodniopomorskie, powiat koszaliński, miasto Koszalin
6.	Podstrefa "Szczecinek"	95,51	wolne tereny inwestycyjne	53,38	województwo zachodniopomorskie, powiat szczecinecki, miasto Szczecinek
7.	Podstrefa "Wałcz"	25,97	wolne tereny inwestycyjne	14,00	województwo zachodniopomorskie, powiat wałecki, miasto Wałcz
8.	Podstrefa "Rogoźno"	9,79	teren zainwestowany	0	województwo wielkopolskie, powiat obornicki, gmina miejsko-wiejska Rogoźno
-	**RAZEM**	**401,09**	-	**177,25**	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej http://www.sse.slupsk.pl/, 18-02-2010

Należy dodać, że Zarządzający Strefą współpracuje również z urzędami miast i gmin w zakresie obejmowania gruntów inwestycyjnych tzw. "patronatem Strefy", na podstawie czego może oferować dodatkowe tereny inwestycyjne, będące własnością jednostek samorządowych. Zestawienie miast i gmin, których grunty inwestycyjne objęte zostały patronatem Strefy przedstawiono w kolejnej tabeli.

Tabela 17: Grunty objęte „patronatem SSSE"

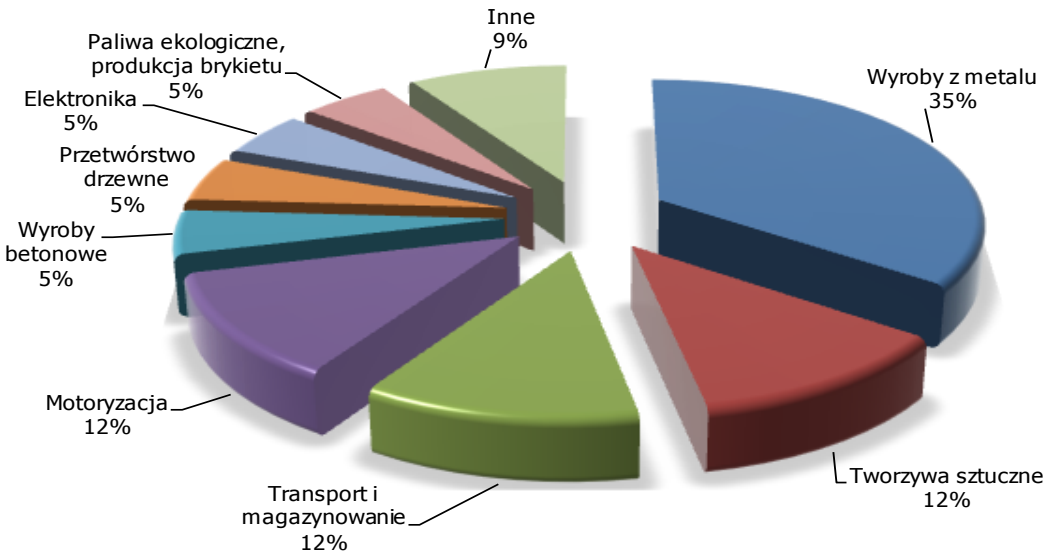
Lp.	Lokalizacja gruntów objętych "patronatem SSSE"	Obszar ogółem [ha]
województwo pomorskie:		
1.	Gmina Potęgowo	44,25
województwo zachodniopomorskie:		
2.	Miasto Darłowo	19,03
3.	Miasto Sławno	56,84
4.	Gmina Czaplinek	7,59
5.	Gmina Sławoborze – Kalina	123,55
województwo wielkopolskie:		
6.	Gmina Kwilcz	9,20
7.	Gmina Mieścisko	9,42
RAZEM		**269,88**

Źródło: Strona internetowa http://www.sse.slupsk.pl

Tereny inwestycyjne znajdujące się pod patronatem Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej to działki inwestycyjne o łącznej powierzchni około 270 ha, które mogą być objęte statusem Strefy na potrzeby konkretnego inwestora.

Według danych SSSE z 31 stycznia 2010 aktualne zezwolenia na prowadzenie działalności w Strefie posiada 46 inwestorów, operujących w branżach zaprezentowanych poniżej.

Wykres 1: Dominujące branże Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej



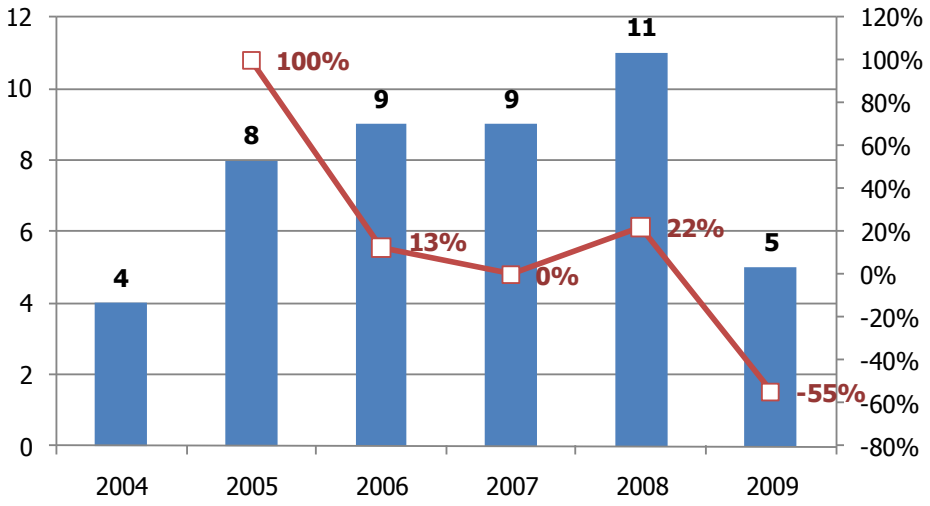
Źródło: Strona internetowa http://www.sse.slupsk.pl

Firmy, które zdecydowały sie na prowadzenie działalności w Słupskiej Strefie reprezentują wiele branż, np. wyroby z metalu (SLUZAN Sp. z o.o., Produs Retail Technology Sp. z o.o., Emet Sp. z o.o.), przetwórstwo tworzyw sztucznych („Faser Plast Poland" Sp. z o.o.) produkcja okien i drzwi z PCV (Firma „Bajcar" Bronisław Bajcar), przetwórstwo drzewne

(Kronospan Polska Sp. z o.o., M&S Okna i Drzwi Sp. z o.o.), branża motoryzacyjna („Kapena" S.A.), przetwórstwo spożywcze (Przetwórstwo Rybne „Łosoś" Sp. z o.o.), produkcja szyb samochodowych („Nordglass II" Sp. z o.o.), oraz usługi magazynowania i logistyki („Paula Trans" Sp. z o.o.).

Zainteresowanie lokowaniem inwestycji w SSSE wyraża się przede wszystkim w liczbie wydawanych zezwoleń na prowadzenie działalności na terenie Strefy. Prezentuje to poniższy wykres.

Wykres 2: Liczba wydanych zezwoleń na działalność w SSSE w latach 2004-2009



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej http://www.sse.slupsk.pl/ oraz informacji Ministerstwa Gospodarki (http://www.mg.gov.pl/Przedsiebiorcy/Specjalne+strefy+ekonomiczne/Efekty+SSE/)

Liczba wydawanych zezwoleń na działalność w Strefie kształtuje się w latach 2005-2008 na zbliżonym poziomie 8-11 sztuk. W 2009 roku odnotowano znaczny spadek w stosunku do roku 2008 – wydano jedynie 5 nowych zezwoleń. Widoczny jest tu efekt spowolnienia gospodarczego i charakterystyczna dla takich okresów zmniejszona skłonność inwestorów do ekspansji.

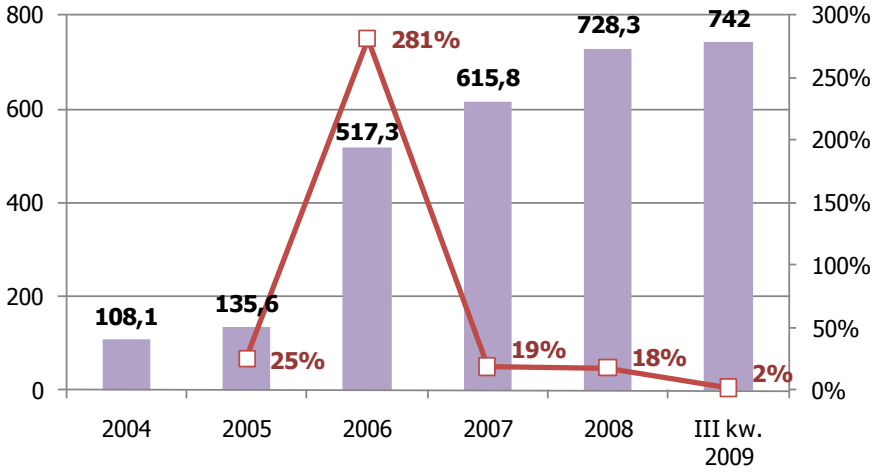
Nakłady inwestycyjne w SSSE w 2009 roku wyniosły ok. 63 mln zł[7], czyli niemal dwukrotnie mniej niż w 2008 roku, kiedy łącza wartość nowych inwestycji wyniosła 113 mln zł.

Skumulowana wartość inwestycji podejmowanych w SSSE wyniosła na koniec III kwartału 2009 roku 742 mln zł[8] i w całym analizowanym okresie (2004-2009) wzrastała. Niemniej jednak tempo przyrostu wartości nowych inwestycji na przestrzeni ostatnich 3 lat słabło, co jest negatywną tendencją w porównaniu do wyników innych SSE. Prezentuje to kolejny wykres.

[7] Dane z artykułu *„SSE – jaki był rok 2009?"* dostępnego pod adresem http://www.portfel.pl/pdf/art6512, 18-02-2010.

[8] Opracowanie pn. *„Efekty funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych na koniec III kwartału 2009 r."* publikowane na stronie Ministerstwa Gospodarki.

Wykres 3: Skumulowana wartość inwestycji w SSSE w latach 2004-2009

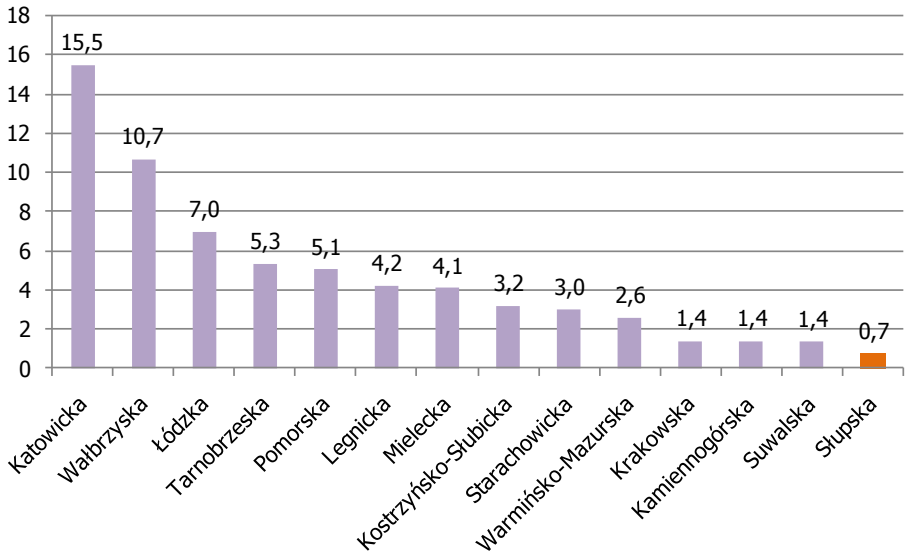


Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji Ministerstwa Gospodarki, http://www.mg.gov.pl/Przedsiebiorcy/Specjalne+strefy+ekonomiczne/Efekty+SSE/, 18-02-2010

O ile spadek liczby zezwoleń i wartości nowych inwestycji w 2009 roku w porównaniu z 2008 rokiem nie jest zaskoczeniem (stanowi odzwierciedlenie ogólnoświatowego kryzysu przekładającego się na spadek zainteresowania inwestycjami bezpośrednimi ze strony inwestorów zagranicznych, dotykającego w mniejszym bądź większym stopniu wszystkie strefy w Polsce), o tyle dość niekorzystne są wyniki na tle innych stref działających Polsce.

Skumulowana wartość inwestycji w SSSE na koniec III kwartału 2009 roku – 742 mln zł – stanowi niewiele ponad 1% łącznej skumulowanej wartości inwestycji w 14 specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce. Porównanie specjalnych stref ekonomicznych pod względem wartości zrealizowanych inwestycji przedstawia poniższy wykres.

Wykres 4: Skumulowana wartość inwestycji zrealizowanych w 14 specjalnych strefach ekonomicznych na koniec III kwartału 2009 roku [w mld zł]



Źródło: „Efekty funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych na koniec III kwartału 2009 r.", Ministerstwo Gospodarki

Zatrudnienie w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej objęło na koniec 2008 roku 2 728 miejsc pracy. Na koniec III kwartału 2009 roku liczba ta zmniejszyła się do 2 409 miejsc pracy, co stanowi niewiele ponad 1% poziomu zatrudnienia we wszystkich 14 strefach w kraju.[9]

Pod względem liczby wydanych zezwoleń na działalność SSSE znajduje się na przedostatniej pozycji – 46 zezwoleń, co stanowi niespełna 4% ogólnej liczby zezwoleń wydanych we wszystkich funkcjonujących strefach w Polsce. Podobnie jak w przypadku miejsc pracy, liczba pozwoleń jest niższa od zaobserwowanej na koniec 2008 roku, kiedy to wykazano 51 aktywnych zezwoleń.

Istotnych informacji na temat funkcjonowania SSSE dostarcza raport firmy KPMG pt. „Specjalne strefy ekonomiczne, Edycja 2009", według którego SSSE prezentuje relatywnie najsłabsze wyniki oraz otrzymała najmniej pozytywnych ocen od inwestorów. Według raportu, słupska Strefa prezentuje się poniżej średniej zarówno w przypadku wskaźników operacyjno-finansowych jak i subiektywnych ocen inwestorów. Nie jest to jednak, jak zauważono, „wynik słabszego zarządzania czy błędnych decyzji, a raczej lokalizacji stref w terenach o słabiej rozwiniętej infrastrukturze, oddalonych od wielkich ośrodków miejskich i co za tym idzie, z utrudnionym dostępem do większych rynków zbytu". W efekcie strefy takie jak słupska są „zorientowane na przyciąganie mniejszych, często lokalnych inwestorów, którzy nie dysponują środkami porównywalnymi z międzynarodowymi korporacjami lokującymi się na terenie stref takich jak katowicka czy łódzka".[10]

Głównym instrumentem w procesie pozyskiwania nowych inwestorów do SSSE, tak jak w przypadku pozostałych stref, jest pomoc regionalna w formie zwolnień z podatku dochodowego, przydzielana w ramach zezwoleń na prowadzenie działalności w Strefie. Zwolnienia z podatku dochodowego mogą być przyznawane z tytułu realizacji nowej inwestycji lub z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy. Ponadto przedsiębiorcy prowadzący działalność na terenie Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej są częściowo lub całkowicie zwalniani z podatku od nieruchomości na podstawie uchwał właściwej Rady Gminy lub Rady Miasta.

Pozostaje bez wątpliwości fakt, iż konieczne jest podejmowanie przez podmioty zarządzające strefami licznych aktywności w zakresie pozyskiwania nowych inwestorów. W przypadku słupskiej Strefy Zarządzającym jest Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (PARR).

Działania w zakresie zarządzania Strefą PARR realizuje za pomocą Działu Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Polegają one w szczególności na:

- Udostępnianiu inwestorom składników mienia, przede wszystkim przez zbywanie na ich rzecz prawa własności nieruchomości zarządzającego, a także własności oraz prawa wieczystego użytkowania gruntów innych podmiotów na podstawie zawartych umów zlecenia. W tym celu zarządzający może m.in. nabywać mienie objęte strefą na własność dla dalszego jego udostępniania inwestorom lub zawierać umowy zlecenia w obrocie nieruchomościami, a także nabywać nieruchomości położone poza granicami strefy z zamiarem ich włączenia w granice strefy;

[9] Dane na temat ilości zatrudnienia w SSSE pochodzą ze strony internetowej Ministerstwa Gospodarki http://www.mg.gov.pl/Przedsiebiorcy/Specjalne+strefy+ekonomiczne/Efekty+SSE/, 18-02-2010.
[10] Raport firmy KPMG pt. „Specjalne strefy ekonomiczne, Edycja 2009"

- Tworzeniu warunków racjonalnego gospodarowania infrastrukturą, w tym budowie lub udziale w budowie niezbędnej infrastruktury technicznej, koniecznej dla realizacji projektów inwestycyjnych w oparciu o zezwolenie;
- Przeprowadzaniu przetargów lub rokowań mających na celu wyłonienie przedsiębiorców, którzy uzyskają zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy.

Bardziej szczegółowe dane na temat PARR S.A. znajdują się w części opracowania dotyczącej instytucji wspierania biznesu oraz w rozdziale 3 dotyczącym m.in. audytu instytucjonalnego instytucji odpowiedzialnych za pozyskiwanie inwestorów w Regionie Słupskim.

2.4.2. BIZ w Regionie Słupskim

Udział BIZ, czyli Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w gospodarce Regionu Słupskiego charakteryzuje się dwoma podstawowymi cechami:

- Są przedsięwzięciami występującymi dotychczas w Regionie rzadko,
- Przedsięwzięcia są relatywnie duże i mają charakter prestiżowy.

Region Słupski, włączając w to tereny specjalnej strefy ekonomicznej nie jest obszarem dużego zainteresowania BIZ. Inwestorami są tu na ogół lokalni przedsiębiorcy lub przedstawicielstwa kapitału polskiego spoza Regionu. Gospodarka Regionu Słupskiego została wzbogacona zaledwie kilkoma przedsięwzięciami BIZ.

Do głównych BIZ w Regionie należą (w nawiasie kraj pochodzenia kapitału):

- Scania Production (Szwecja)
- Kapena S.A. (Włochy)
- Faser Plast Poland Sp. z o.o. (Szwajcaria)
- Tritec Polska Sp. z o.o. (Norwegia)
- T-G Danlop Sp. z o.o. (Kanada)

Należy wskazać jednak, że przedsięwzięcia te są kluczowe dla Regionu, ponieważ:

- stanowią istotne wsparcie lokalnego rynku pracy,
- zwiększają bazę podatkową,
- dywersyfikują gospodarkę (doskonały przykład: motoryzacja),
- stanowią doskonały argument (przykład) dla potencjalnych BIZ.

Pierwsze trzy elementy to klasyczne efekty pojawienia się BIZ. Natomiast, co szczególnie istotne dla Regionu, to nie dający się przecenić marketingowy i prestiżowy efekt wyboru znanych światowych marek i lokalizacja inwestycji w pobliżu Słupska. Najlepszymi przykładami, które powinny być wykorzystywane w marketingu gospodarczym są z pewnością Scania i kojarzona m.in. z marką Iveco - Kapena.

Dwa wymienione zakłady przyczyniły się również w dużym stopniu do stworzenia struktury klastrowej poprzez stworzenie sieci powiązań z dostawcami komponentów i podwykonawcami.

2.4.3. PRZYKŁADY INWESTYCJI SAMORZĄDOWYCH WSPIERAJĄCYCH BIZNES I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

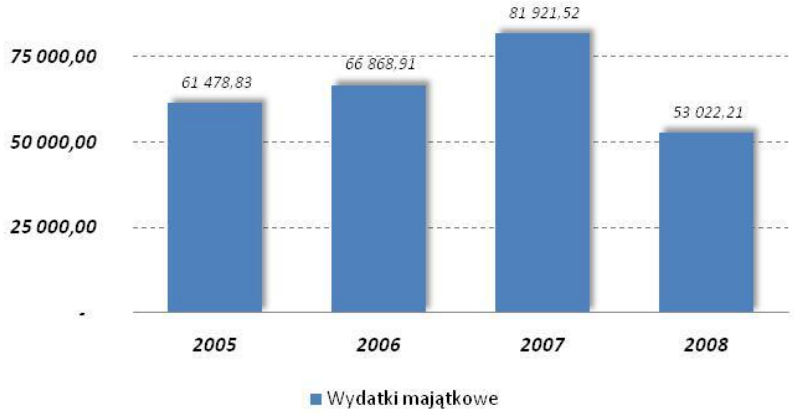
W celu ustalenia, w jakim stopniu władze Słupska dążą do wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej Miasta przeanalizowano budżety Miasta z lat 2005 – 2009. Ze względu na termin przygotowywania niniejszego opracowania (marzec 2010) dane za rok 2009 są niepełne i dotyczą tylko pierwszego półrocza. Dodatkowo, na poziom atrakcyjności Słupska w oczach inwestorów, zarówno krajowych jak i zagranicznych, wpływać mogą działania i inwestycje realizowane przez inne instytucje, np. Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego lub Agencję Rozwoju Pomorza S.A.

Wydatki majątkowe Miasta Słupska

Analizę inwestycji realizowanych przez miasto Słupsk warto rozpocząć od ogólnego zbadania poziomu wydatków majątkowych Miasta w ujęciu budżetów poszczególnych lat. Pozwoli to ocenić historyczny trend poziomu wydatków ponoszonych na inwestycję.

Budżet jednostki samorządowej podzielić można na część bieżącą i majątkową. W części bieżącej budżetu JST ujęte są dochody i wydatki o charakterze powtarzalnym, charakterystyczne dla działalności samorządów. Przykładem po stronie dochodowej mogą być dochody z podatków i opłat, czy subwencje, po stronie wydatkowej wynagrodzenia pracowników oraz pochodne od wynagrodzeń. Wydatki majątkowe obejmują zakup i objęcie akcji oraz wniesienie wkładów do spółek prawa handlowego, wydatki inwestycyjne państwowych jednostek budżetowych oraz dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów inwestycji realizowanych przez inne jednostki.

Wykres 5: Wydatki majątkowe Słupska w tys. zł w latach 2005 - 2008



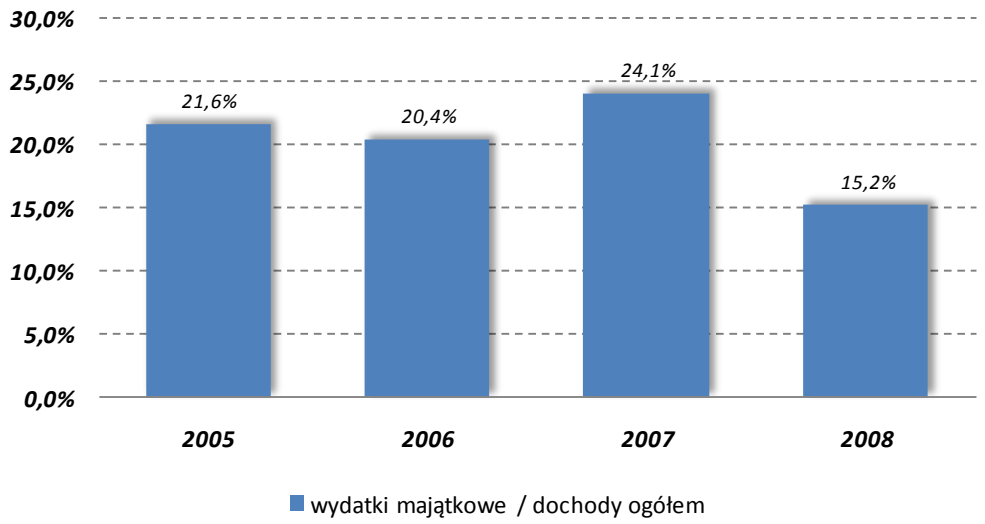
Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z wykonania Budżetu Miasta w latach 2005 – 2008

Ogólny poziom wydatków inwestycyjnych Miasta rósł w latach 2005 -2007, dochodząc do poziomu prawie 82 mln zł. W roku 2008 nastąpiło zdecydowane obniżenie wydatków majątkowych (o ponad 35% w porównaniu z rokiem 2007).

Pomimo znacznego ograniczenia wydatków majątkowych w liczbach bezwzględnych w roku 2008, ich poziom wciąż należy uznać za zadowalający. Świadczy o tym powszechnie

stosowany wskaźnik przy analizie wydatków inwestycyjnych JST – stosunek wydatków majątkowych do dochodów JST ogółem. Jego poziom dla Słupska w 2008 roku to ponad 15%. Najwyższy poziom wskaźnik ten przyjął w roku 2007, kiedy to wydatki na inwestycje Miasta stanowiły ponad 24,1% dochodów ogółem. Wysokie poziomy wydatków majątkowych świadczą o zainteresowaniu władz Miasta jego szybkim rozwojem, zwiększaniem jego potencjału i atrakcyjności inwestycyjnej oraz podnoszeniem standardu życia mieszkańców.

Wykres 6: Wskaźnik wydatków majątkowych do dochodów ogółem Słupska w latach 2005 - 2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z wykonania Budżetu Miasta w latach 2005 – 2008

Przy założeniu, że władze Słupska będą utrzymywać wydatki majątkowe na poziomie 15% - 20% dochodów ogółem Miasta, prognozować można rozwój infrastruktury podstawowej oraz społecznej. Rozwój tych dziedzin Słupska z pewnością przyczyni się wzrostu jego atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów.

Pogarszająca się w 2009 roku sytuacja gospodarcza ma swoje odzwierciedlenie w analizie budżetu Miasta za I półrocze 2009. W tym okresie wydatki majątkowe Słupska wyniosły 12,27 mln zł, co stanowiło tylko 16,5% założonego na 2009 rok planu. Podobnie jak inne miasta, Słupsk nie mógł w pełni zrealizować swoich planów inwestycyjnych w 2009 roku.

Charakterystyka inwestycji miasta Słupska realizowanych w poszczególnych latach w okresie 2005 – 2009

W większości raportów na temat atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej poszczególnych regionów po stronie słabych stron wskazuje się liczne braki infrastrukturalne. Z tego względu właśnie na inwestycje w infrastrukturę miasta i okolic (infrastruktura dojazdowa) kładzie się w Słupsku szczególny nacisk. W latach 2005 – 2009 zrealizowano w Mieście wiele inwestycji mających na celu poprawę stanu dróg oraz polepszenie dostępu drogowego Miasta. Szczegółowe dane o inwestycjach drogowych zrealizowanych przez Słupsk prezentuje poniższa tabela.

Tabela 18: Inwestycje drogowe miasta Słupska realizowane w latach 2005 - 2009

L.p.	Nazwa inwestycji	Wartość inwestycji	Rok realizacji
1	Budowa ulicy Sosnowej	414 781 zł	2005
2	Przebudowa ul. Kaszubskiej od ul. Madalińskiego do ul. Sportowej	4 714 309 zł	2005
3	Przebudowa ul. Gdańskiej w Słupsku od ul. Lotha do granic administracyjnych miasta Słupska	20 679 441 zł	2005-2007
4	Zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej Słupska – przebudowa ul. Poznańskiej II etap	6 908 293 zł	2005
5	Przebudowa ul. Kopernika od ul. Sienkiewicza do ul. Poniatowskiego	2 783 458 zł	2005-2006
6	Przebudowa ulicy Słowackiego	1 288 114 zł	2006
7	Przebudowa ulicy Drewnianej	661 291 zł	2006
8	Przebudowa ul. Zaborowskiej od ul. Andersa do ul. Batalionów Chłopskich w Słupsku	2 587 447 zł	2007
9	Budowa ul. Rydygiera	595 128 zł	2007
10	Budowa ul. Gellerta	750 179 zł	2007
11	Budowa ul. Na Skarpie	531 299 zł	2007
12	Przebudowa ul. Sobieskiego I i II etap – od ul. 3-go Maja do ul. Szczecińskiej	12 246 301 zł	2007
13	Modernizacja ulicy Portowej w ciągu drogi wojewódzkiej nr 210 w Słupsku	3 020 986 zł	2008
14	Udrożnienie połączenia pomiędzy drogą krajową nr 6 a drogą krajową nr 21 w ciągu ulic Paderewskiego i Przemysłowej wraz ze skrzyżowaniem ulic: Paderewskiego - Przemysłowej - Kasprowicza w Słupsku	3 269 653 zł	2008
15	Przebudowa mostu w ul. Garncarskiej	9 926 584 zł	2008
16	Przebudowa ul. Boh. Westerplatte	5 533 467 zł	2009

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z wykonania Budżetu Miasta w latach 2005 – 2008 i informacji Urzędu Miasta

Największą inwestycją w zakresie infrastruktury drogowej zrealizowaną w ramach wydatków gminy i miasta na prawach powiatu jest zrealizowana w latach 2005 – 2007 przebudowa ul. Gdańskiej od ulicy Lotha do granic administracyjnych Słupska. Ulica Gdańska jest częścią drogi krajowej nr 6 i stanowi główne połączenie Słupska z centrum regionu – Gdańskiem i Trójmiastem. Udrożnienie ulicy Gdańskiej na odcinku dojazdowym do centrum Miasta przyczyniło się do poprawy dostępności drogowej Słupska.

Za ponad 12 mln zł (część środków stanowiło dofinansowanie UE) przebudowano w roku 2007 jedną z ważniejszych ulic Miasta, ulicę Sobieskiego, łączącą północno-zachodnią część Słupska z drogą krajową numer 6 w stronę Szczecina i granicy polsko-niemieckiej. Ulica Sobieskiego stanowi drogę dojazdową do Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (Podstrefa Słupsk – Włynkówko) dla osób podróżujących drogą krajową nr 6 od strony Szczecina i granicy niemieckiej.

Kolejną inwestycją w ciągu drogi krajowej nr 6 w Słupsku jest wykonana w 2008 roku przebudowa Mostu Zamkowego w ulicy Garncarskiej (główny most na rzece Słupi). Wykonane prace polegały na modernizacji mostu zarówno w części lewej, jak i prawej. Podniesiona została nośność mostu w części lewej z klasy C (30 ton) do klasy A (50 ton), w części prawej z klasy C do klasy B (40 ton).

W 2005 roku w ramach zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej Słupska przebudowana ulicę Poznańska, stanowiącą cześć drogi krajowej nr 21. Ulica Poznańska stanowi główną drogę dojazdową Słupska od strony południowej. Zgodnie ze swoją nazwą jest początkiem najwygodniejszego drogowego połączenia między Słupskiem a stolicą Wielkopolski.

Inny rodzaj inwestycji realizowanych przez Słupsk, mający pośredni wpływ na poziom atrakcyjności inwestycyjnej Miasta, to inwestycje w infrastrukturę społeczno-gospodarczą Miasta. Najważniejszą z takich inwestycji realizowanych w ostatnich latach jest

przedsięwzięcie pn. „Kompleksowy program gospodarki wodno-ściekowej w rejonie Słupska". Inwestycja ta realizowana jest wspólnie przez trzy samorządy, tj. Miasto Słupsk oraz gminy wiejskie Słupsk i Kobylnica. Całkowity koszt przedsięwzięcia wynosi ponad 20 mln €, z czego 70% pokrywa Unia Europejska w ramach Funduszu Spójności. Porozumienie międzygminne, na mocy którego realizowane jest przedsięwzięcie, podpisane zostało w dniu 5 lipca 2004, jest to zatem inwestycja długoterminowa.

Podstawowym celem przedsięwzięcia "Kompleksowy program gospodarki wodno-ściekowej w rejonie Słupska" jest poprawa stanu środowiska naturalnego, czystości wód i gleby oraz dostosowanie gospodarki wodno-ściekowej miasta Słupska, gminy Słupsk oraz gminy Kobylnica do wymagań Polski i Unii Europejskiej. Realizacja tego projektu przyczyni się także do osiągnięcia założeń formułowanych przez politykę ekologiczną Unii Europejskiej, tj. ochrona, zachowanie i poprawa jakości środowiska, ochrona zdrowia ludzkiego oraz oszczędne i racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych.

Zadania, jakie są realizowane w ramach omawianego projektu to m.in.:

- modernizacja i rozbudowa oczyszczalni ścieków w Słupsku,
- budowa nowej stacji uzdatnia wody w Słupsku,
- budowa głównego systemu transportu ścieków do oczyszczalni w Słupsku,
- uporządkowanie gospodarki ściekowej w Słupsku,
- budowa kanalizacji sanitarnej w gminie Słupsk i gminie Kobylnica.

Efektem realizacji powyższych inwestycji będzie możliwość obsługiwania przez kanalizację zbiorczą wszystkich mieszkańców miasta Słupska oraz gmin Słupsk i Kobylnica. W chwili rozpoczynania inwestycji system kanalizacji na terenie gminy Słupsk obejmował 75% mieszkańców.

Realizacja „Kompleksowego programu gospodarki wodno-ściekowej w rejonie Słupska" bezsprzecznie wpływa na podniesienie jakości życia mieszkańców Słupska i okolic. Podnosząc poziom życia mieszkańców władze Miasta stwarzają obywatelom Słupska dogodne warunki życia, co wpływa na zmniejszenie zjawiska emigracji ludności ze Słupska do innych regionów kraju a także poza jego granice. Inwestycja ta wpływa również na atrakcyjność inwestycyjną Regionu poprzez wzmocnienie istniejącej infrastruktury.

Kolejną ważną inwestycją zrealizowaną przez gminę Słupsk w zakresie ochrony stanu środowiska naturalnego jest przedsięwzięcie pn. „Kompleksowy program segregacji odpadów w Bierkowie dla miasta Słupska i powiatu słupskiego". Projekt zrealizowany został z dofinansowaniem z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, jego całkowita wartość wyniosła prawie 18 mln zł. Celem projektu było zwiększenie ilości surowców odzyskiwanych do wtórnego przerobu, a wyniku tego ograniczenie ilości odpadów składowanych na składowisku. Dzięki realizacji inwestycji w Bierkowie koło Słupska powstał nowoczesny Zakład Unieszkodliwiania Odpadów. W ramach Projektu wybudowana została specjalistyczna sortownia odpadów oraz specjalna kwatera na balast pozostały po procesie sortowania. Dodatkowo, zakupiono dwa kompaktowy, ładowarkę samobieżną, dwa samochody specjalistyczne, spychacz oraz 600 pojemników na surowce wtórne.

Dzięki realizacji „Kompleksowego programu segregacji odpadów w Bierkowie dla miasta Słupska i powiatu słupskiego" mieszkańcy i przedsiębiorcy z terenu miasta Słupska i powiatu słupskiego mają zapewniony kompleksowy system unieszkodliwiania i zagospodarowania odpadów, co jest jednym z czynników wpływających na ocenę atrakcyjności lokalizacji pod inwestycję, zwłaszcza, jeżeli będzie się ona wiązała z wytwarzaniem dużej ilości wszelkiego rodzaju odpadów na etapie eksploatacji inwestycji.

Wśród inwestycji współfinansowanych ze środków EFRR można wymienić przebudowę ulicy Kopernika od ul. Sienkiewicza do ul. Poniatowskiego oraz przebudowę ulicy Sobieskiego od ul. 3 Maja do ul. Szczecińskiej,

Na 30 maja 2010 roku przewidziane jest zakończenie bardzo ważnej dla Słupska inwestycji, tj. budowy nowego budynku dla Szpitala Wojewódzkiego w Słupsku. Przedsięwzięcie budowy nowego budynku Szpitala jest inwestycją planowaną przez Miasto od kilkunastu już lat. Nowy impuls dla inwestycji dało przejęcie jej przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego w 2007 roku. Na dokończenie Szpitala władze Województwa przyznały 150 mln zł, a kolejne 100 mln zł zarezerwowano na wyposażenie placówki. Wysoki poziom ochrony zdrowia w mieście może przyczynić się do ograniczenia odpływu ludności Słupska i zwiększa atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów ceniących czynniki około biznesowe lokalizacji inwestycji.

Inwestycje realizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego wpływające na atrakcyjność inwestycyjną Regionu Słupskiego

Największą inwestycją, za realizację której odpowiada Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego jest niewątpliwie budowa nowego Szpitala Wojewódzkiego. Urząd Marszałkowski realizuje liczne inwestycje związane z ochroną zdrowia w Słupska, m.in. zakup specjalistycznej aparatury, sprzętu medycznego, karetek, modernizacja przychodni, itp.

Inwestycje wpływające na atrakcyjność inwestycyjną Słupska realizowane przez Urząd Marszałkowski związane są z infrastrukturą drogową i zwiększaniem dostępności Miasta. Projekty finansowane w całości bądź częściowo ze środków Urzędu Marszałkowskiego to:

- modernizacja drogi wojewódzkiej nr 210 – ulica Portowa w Słupsku,
- przebudowa drogi wojewódzkiej nr 213 na odcinku od granicy miasta Słupska do Siemianic.

Zamierzenia inwestycyjne Miasta Słupska

Operacyjnym rozwinięciem założeń strategicznych Miasta jest m.in. Wieloletni Plan Inwestycyjny, stanowiący zestawienie planowanych wydatków majątkowych w perspektywie lat 2010-2013. Aktualny WPI stanowi załącznik nr 18 do Uchwały Nr XLVI/725/10 Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 13 stycznia 2010 roku.

Całkowita wartość zadań w WPI stanowi 906,6 mln zł, z czego na lata 2010-2013 przypada 413,2 mln zł. Znaczną część finansowania planu stanowią spodziewane dotacje ze środków unijnych (w latach 2010-2013 - 173,4 mln zł).

Zamierzenia inwestycyjne podzielone są na kilka zasadniczych obszarów. Wyróżniono strefę komunalną, mieszkaniową, społeczną i transportową.

Wśród inwestycji, których realizacja może przyczynić się w sposób pośredni lub bezpośredni do zwiększenia atrakcyjności gospodarczej Regionu, można wskazać m.in.:

- kontynuacja Programu gospodarki wodno-ściekowej w rejonie Słupska,
- budowa Parku Wodnego Centrum Rekreacji, Sportu i Rehabilitacji w Słupsku,
- kontynuacja budowy i wyposażenia Szpitala Wojewódzkiego,
- przebudowa połączenia komunikacyjnego pomiędzy DW nr 210 i SSSE(…),
- Kompleksowe udrożnienie i spięcie Korytarza transportowego Zach. Z Płn. Via/Rail Hanseatica-budowa i przebudowa odcinka łączącego SSSE z DK nr 6 – II etap,
- przebudowa odcinka łączącego DK nr 6 z DK nr 21 w ciągu ul. Koszalińskiej w Słupsku,
- przebudowa ul. Sportowej,
- przebudowa ul. Hubalczyków, Jodłowej i Sucharskiego,
- Przebudowa ul. Arciszewskiego,
- Przebudowa ul. Hołdu Pruskiego.

Przykłady jednoznacznie wskazują, że samorząd za istotny cel na kolejne 3 lata przyjął wsparcie układu transportowego Miasta, co jest ważnym uwarunkowaniem inwestycyjnym. Wspominany już wcześniej Program gospodarki wodno-ściekowej w rejonie Słupska wpłynie pozytywnie na poziom uzbrojenia terenu. Przykładem inwestycji wzmacniającej jakość życia w Słupsku, co również jest czynnikiem wyboru lokalizacji inwestycyjnych, jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej Park Wodny Centrum Rekreacji, Sportu i Rehabilitacji w Słupsku.

Należy przypomnieć również o realizowanym przez PARR (a więc poza działaniami samorządu) przedsięwzięciu Słupski Inkubator Technologiczny, który jest przykładem bezpośredniego wsparcia gospodarki Regionu. Idea Słupskiego Inkubatora Technologicznego jest zaprezentowane szerzej w rozdziale 2.7.2. niniejszego opracowania.

2.5 AKTUALNA OFERTA INWESTYCYJNA REGIONU SŁUPSKIEGO

Region Słupski charakteryzuje się korzystną sytuacją w aspekcie dostępności gruntów na inwestycje. Z jednej strony ceny gruntu są na poziomie atrakcyjnym zarówno w skali Polski jak i w porównaniu do Trójmiasta i gmin ościennych. Z drugiej strony – istnieje znaczny zasób gruntów, które mogą być atrakcyjne dla inwestorów chcących lokować inwestycje w Regionie. Inwestorzy mają kilka opcji zakupu gruntu, m.in.:

1. „Oficjalna” oferta inwestycyjna samorządów Regionu,
2. Grunty, stanowiące własność samorządów lub Skarbu Państwa, które z uwagi na niski stopień przygotowania (niski stopień uzbrojenia, wady prawne, nieadekwatne zapisy planu zagospodarowania przestrzennego) nie stanowią oficjalnej oferty inwestycyjnej, ale mogą ją uzupełnić w przyszłości,
3. Wolne tereny inwestycyjne SSSE,
4. Tereny „pod patronatem” SSSE (grupa ta może pokrywać się z oficjalną ofertą inwestycyjną samorządów Regionu,
5. Grunty prywatne.

Generalnie dobra dostępność gruntów napotyka na 2 bariery.

Pierwszą z nich jest kwestia ograniczoności gruntów (szczególnie o większych powierzchniach) w granicach administracyjnych miast Regionu. Może być to istotne z perspektywy inwestorów, dla których kluczowa jest lokalizacja w gminach miejskich (Słupsk, Ustka).

Druga kwestia to stopień uzbrojenia gruntu, który poza oficjalnymi ofertami inwestycyjnymi samorządów (liczebnie i co do zakresu niesatysfakcjonującymi) i terenami SSSE należy ocenić jako niski.

Generalnie, mimo znacznego potencjału Regionu, brak jest kompleksowej, zróżnicowanej oferty inwestycyjnej (nie tylko sprzedaży gruntów, ale również oferty powierzchni biurowej, magazynowej i innej kubaturowej), a istniejąca propozycja jest w większym stopniu odzwierciedleniem potrzeb finansowych budżetów (cel: osiągnięcie dochodów ze sprzedaży mienia) niż pełną ofertą inwestycyjną.

Aktualna oferta zagospodarowania SSSE w regionie dotyczy jedynie Podstrefy "Redzikowo" (wolne 45 ha gruntu). Podstrefa "Słupsk-Włynkówko" wyczerpała swój potencjał wolnej powierzchni. Jak wskazuje doświadczenie, istnieją możliwości rozszerzenia Strefy, co może być solidnym argumentem dla niektórych atrakcyjnych nieruchomości w Regionie.

Przykładowo, w Mieście Słupsku funkcjonują obecnie oferty inwestycyjne dla 13 terenów w jego granicach administracyjnych. Mają one graficzną formę „kart projektów” w 3 wersjach językowych. Dystrybuowane są one np. podczas udziału przedstawicieli Miasta w targach inwestycyjnych. Oferta ta jest dostępna na stronie internetowej Miasta w języku polskim i angielskim w postaci standaryzowanego opisu każdego terenu wraz ze zdjęciem lotniczym. W formie pisemnej (w języku polskim, niemieckim i angielskim) każda oferta zawiera opis terenu, zdjęcie lotnicze, umiejscowienie działki w Mieście oraz dane kontaktowe.

Wśród ofert inwestycyjnych w bazie terenów inwestycyjnych publikowanych na stronie Agencji Rozwoju Pomorza umieszczono:

- 2 oferty ze Słupska (na stronie miasta Słupsk 13 ofert)
- 1 ofertę w Potęgowie
- 2 oferty w Ustce
- 5 ofert w Kobylnicy

Informacja o dostępnych możliwościach inwestycyjnych Regionu publikowana przez PAIiIZ jest również mocno ograniczona i koncentruje się na ofercie Strefy.

Należy wskazać, że Miasto Słupsk dysponuje przejętym, powojskowym, choć nieuzbrojonym terenem około 100 ha gruntu w pobliżu budowanej obwodnicy Słupska (południowo-wschodnia część Miasta). Jest to wysoce atrakcyjny teren, na bazie którego Region może przygotować kluczową z punktu widzenia rozwoju Regionu ofertę.

Zasadne jest wspólne działanie samorządów Regionu i Strefy w celu opracowania połączonej, kompleksowej bazy danych ofert inwestycyjnych. Drugą rekomendacją jest przygotowanie szerokiej gamy gruntów pod inwestycje. Różnorodność oferty powinna pozwolić potencjalnym inwestorom (z różnych branż) na wskazanie szeregu opcji lokalizacyjnych.

Rekomendacja ta powinna skutkować również realizacją sukcesywnego uzbrajania bądź dozbrajania części działek, co jest kluczowe dla inwestorów zdecydowanych na relatywnie szybkie wdrożenie własnych projektów i rozpoczęcie działalności.

2.6 TRANSPORT

Drogi

Region Słupski z kluczowym dla regionalnego systemu transportu Słupskiem jest ważnym węzłem dróg krajowych i wojewódzkich. Przez Słupsk przebiegają:

- droga krajowa nr 6 Kołbaskowo – Łęgowo, łącząca m.in. Szczecin i Gdańsk, która stanowi połączenie północno-zachodnich i północnych regionów Polski. Trasa ta stanowi część Via Hanseatica i w europejskim układzie komunikacyjnym umożliwia połączenie Niemiec i Polski z państwami nadbałtyckimi,
- droga krajowa nr 21 Miastko - Ustka,
- droga wojewódzka nr 210 Unichowo – Słupsk,
- droga wojewódzka nr 213 Słupsk – Celbowo.

Układ drogowy Powiatu Słupskiego (poza Miastem Słupsk) stanowią:

- Drogi krajowe: 58,28 km,
- Drogi wojewódzkie: 154,69 km,
- Drogi powiatowe: 749,20 km,
- Drogi gminne: 1312,45 km.

Według danych Zarządu Dróg Miejskich w Słupsku, sieć dróg publicznych w Mieście liczy 324 ulice o łącznej długości 143,72 kilometrów, w tym:

- Drogi krajowe: 19 ulic o łącznej długości 16,22 kilometrów,
- Drogi wojewódzkie: 5 ulic o łącznej długości 7,32 kilometrów,
- Drogi powiatowe: 13 ulic o łącznej długości 13,32 kilometrów,
- Drogi gminne: 287 ulic o łącznej długości 106,87 kilometrów.

Stan techniczny głównych tras tranzytowych na terenie Słupska, czyli DK6 (Szczecin-Gdańsk) oraz DW 210 (Unichowo-Słupsk), DW 213 (Słupsk-Celbowo) według opracowanego Studium Techniczno-Ekonomicznego Rozwoju ulic Miasta Słupska do roku 2020, jest niewystarczający. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest znaczny samochodowy ruch tranzytowy, który nakłada się na miejski ruch wewnętrzny. Przy promienistym układzie dróg w mieście i braku obwodnicy, wysokie natężenia ruchu ciężkiego wpływają na przyspieszoną dekapitalizację dróg. Obecnie realizowane są prace związane z wybudowaniem obwodnicy południowej Słupska, co nie tylko wzmocni potencjał transportowy Regionu ale również otworzy nowe możliwości inwestycyjne dla terenów w pobliżu trasy.

W ramach najbardziej strategicznej z punktu widzenia Regionu DK6, realizowanych jest sukcesywnie przez Generalną Dyrekcję Dróg Krajowych i Autostrad szereg przedsięwzięć modernizacyjnych polepszających parametry drogi.

Przykładem innych inwestycji kluczowych z punktu widzenia wzmocnienia układu transportowego Regionu Słupskiego może być współfinansowany ze środków unijnych projekt „Przebudowa drogi wojewódzkiej nr 210 – wlot do Ustki".

Połączenia morskie

Na obszarze Regionu Słupskiego usytuowany jest Port w Ustce. Jest to port rybacki, wykorzystywany również przez jednostki turystyczne. Na stałe stacjonuje w nim ok. 60 kutrów rybackich, których połowy wykorzystywane są przez lokalne przedsiębiorstwa przetwórstwa rybnego lub sprzedawane na aukcji rybnej.

Rola Portu w Ustce jako portu przeładunkowego jest śladowa (od kilku do kilkunastu tysięcy ton).

Strategicznymi z punktu widzenia gospodarki Regionu Słupskiego są Porty Morskie w Gdyni i w Gdańsku, połączone z Regionem drogą krajową nr 6.

Lotniska

Na terenie Regionu Słupskiego zlokalizowane jest lotnisko wojskowe w miejscowości Redzikowo (gmina wiejska Słupsk). W związku z prawdopodobieństwem wykorzystania infrastruktury lotniska na potrzeby amerykańskich rakietowych systemów obronnych, możliwość cywilnych form jego użytkowania w rozsądnej perspektywie czasowej jest niska.



Najbliższe cywilne lotnisko znajduje się w Gdańsku.

Kolej

Przez Region Słupski przebiega magistrala kolejowa Szczecin-Gdańsk. Mimo sukcesywnych remontów na najbardziej zniszczonych odcinkach, jakość infrastruktury jest niewystarczająca, co wpływa negatywnie na uzyskiwaną prędkość podróży. Istnieją również lokalne połączenia kolejowe, np. z Ustką, Sławnem i Darłowem, Miastkiem i Szczecinkiem.

W 2006 roku Słupsk uzyskał atrakcyjne (choć o zbyt małej częstotliwości) połączenie kolejowe w ramach Szybkiej Kolei Miejskiej, łączące Region z Trójmiastem.

2.7 INNE KLUCZOWE DLA INWESTORÓW ELEMENTY INFRASTRUKTURY

2.7.1. INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I SPOŁECZNA

Na terenie Regionu występuje znaczne zróżnicowanie w dostępności do infrastruktury. Jednostki miejskie (Ustka, Kępice i przede wszystkim Słupsk) charakteryzują się wysokimi wskaźnikami wykorzystania i dostępności infrastruktury technicznej i społecznej. Na

terenach wiejskich statystyki te są mniej korzystne, co jest charakterystyczne dla całej Polski. Wyjątkiem z pewnością są doskonale uzbrojone tereny Strefy Ekonomicznej.

Na terenie Regionu czynne są aktualnie 2 składowiska odpadów, z czego większość samorządów składa odpady na wysypisku w miejscowości Bierkowo, którego administratorem jest Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej w Słupsku. Wysypisko zajmuje powierzchnię 16,45 ha. Wykorzystywana jest segregacja odpadów na: tworzywa sztuczne, szkło, makulaturę, aluminium, gruz budowlany, opony. Rocznie składuje się około 66 000 t odpadów (dane za 2008 rok) i planuje się wykorzystanie istniejącej infrastruktury co najmniej do 2025 roku.

Na terenie Powiatu Słupskiego funkcjonuje 30 zakładów podstawowej opieki zdrowotnej. Długość sieci kanalizacyjnej w Powiecie wynosi 529 km, wodociągowej - 779 km. Czynnych jest 13 oczyszczalni ścieków i 92 stacje uzdatniania wody. Miasto Słupsk jest w znakomitej większości skanalizowane i zwodociągowane.

Brak jest sieci gazowej w większej części obszaru Regionu. Korzystny jest stan techniczny przesyłowych sieci energetycznych.

Na terenie Regionu występują nierównowagi społeczne wynikające między innymi z problemu ubóstwa, co wpływa na zjawiska patologiczne, relatywnie niski poziom bezpieczeństwa, występowanie przestępczości zorganizowanej. Co istotne, informacje na ten temat są identyfikowane również przez potencjalnych inwestorów, co wynika z wywiadów przeprowadzanych przez przedstawicieli przedsiębiorców podczas rozmów z instytucjami odpowiedzialnymi za obsługę inwestorów.

2.7.2. OTOCZENIE BIZNESU

Instytucje otoczenia biznesu mają na ogół pośredni, ale bardzo istotny wpływ na warunki działalności gospodarczej. Ich znaczenie nabiera wagi szczególnie w momencie podejmowania decyzji o lokalizacji inwestycji. Na tym etapie najważniejszą rolę odgrywają instytucje otoczenia biznesu odpowiedzialne za kontakt i pozyskanie potencjalnych inwestorów.

W niniejszym rozdziale zaprezentowana została lista funkcjonujących instytucji otoczenia biznesu. Bardziej szczegółowe badanie stopnia adekwatności potencjału jednostek odpowiedzialnych za pozyskiwanie inwestorów zostało przeprowadzone w rozdziale 3.3 niniejszego opracowania.

Na terenie Regionu funkcjonują następujące instytucje otoczenia biznesu:

- Cech Rzemiosł Różnych w Słupsku im. płk Jana Kilińskiego,
- Izba Rzemieślnicza Pomorza Środkowego w Słupsku,
- Rada Regionalna FSNT - NOT,
- Słupska Izba Przemysłowo-Handlowa,
- Słupskie Stowarzyszenie Innowacji Gospodarczych i Przedsiębiorczości,
- Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego w Słupsku.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania najbardziej istotna jest Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego w Słupsku, której zakres działania zaprezentowano poniżej[11].

Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. powstała w 1994 roku w celu inicjowania, promowania i wspierania inicjatyw służących szeroko rozumianemu rozwojowi regionalnemu.

Głównymi akcjonariuszami PARR S.A. są:

- Województwo Pomorskie,
- Miasto Słupsk,
- Skarb Państwa,
- Miasto Koszalin,
- Gmina Słupsk.

Jednym z kluczowych działań jest zarządzanie Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną oraz w ramach Działu Rozwoju Regionalnego, prowadzenie działalności informacyjnej i doradczej dla przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, rolników i innych podmiotów.

PARR wspiera beneficjentów, z którymi współpracuje w procesie ubiegania się o środki finansowe, w tym dla przedsięwzięć finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

W zakresie kompetencji PARR jest również promocja gospodarcza, wspieranie powstawania nowych podmiotów gospodarczych i rozwoju funkcjonujących przedsiębiorstw. Działalność Agencji odgrywa dużą rolę w promowaniu eksportu i nawiązywaniu kontaktów zagranicznych przez lokalne MŚP. Przykładami działań w tym zakresie są m.in. seminaria i konferencje, promowanie przedsiębiorstw i regionu jako całości na zagranicznych targach, misjach gospodarczych i podczas wizyt studyjnych.

PARR organizuje szkolenia i kursy (w tym dofinansowane z Unii Europejskiej) dla mieszkańców regionu oraz włącza się w dyskusję na temat możliwych zmian w systemie kształcenia w celu dostosowania oferty szkół i uczelni do aktualnych warunków rynku pracy.

Według PARR, do największych sukcesów tej instytucji oprócz zarządzania Strefą i pozyskiwania inwestorów są działania inicjujące dla m.in.:

- założenia Wyższej Szkoły Zarządzania,
- utworzenia Pomorskiej Akademii Kształcenia Zawodowego wspólnie z niemiecką fundacją "Grone-Schule",
- udział w tworzeniu Aukcji Rybnej w Ustce,
- utworzenie Centrum Informacji Europejskiej PARR S.A. w Słupsku afiliowanego w ogólnopolskiej sieci ośrodków informacji o UE Agro-Info,
- utworzenie sieci punktów informacji o Unii Europejskiej dla mieszkańców obszarów wiejskich pod nazwą Agro-Net,
- utworzenie internetowej agencji pośrednictwa pracy,
- tworzenie Słupskiego Inkubatora Technologicznego.

[11] Na podstawie informacji Pomorskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.

Słupski Inkubator Technologiczny

Słupski Inkubator Technologiczny (SIT) zlokalizowany będzie na atrakcyjnych terenach Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, w północno-zachodniej części Miasta Słupska, w niedalekiej odległości od centrum. Projekt ma podpisaną umowę o dofinansowanie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego i na początku 2010 roku jest w stadium rozpoczynania budowy.

SIT ma być obiektem o charakterze biurowo-technologicznym o całkowitej powierzchni 6 500 m^2 umiejscowionym na działkach o łącznej powierzchni ponad 6 ha i zarządzany będzie przez Pomorską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A.

W ramach SIT ma działać m.in. Bałtyckie Centrum Czystej Energii, którego głównym przedmiotem działalności mają być badania nad większym wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii oraz działania związane z zapewnieniem sprzyjających warunków do rozwoju energetyki odnawialnej w regionie Południowego Bałtyku.

Koncepcja SIT zakłada, że będzie on docelowo pełnił następujące funkcje:

- Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości (powierzchnia: biurowa, technologiczna),
- Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne (aula, sale konferencyjne, sale szkoleniowe),
- Centrum Badawczo-Rozwojowe (laboratoria komputerowe, laboratoria i pracownie specjalistyczne wyposażone w profesjonalny i nowoczesny sprzęt potrzebny do prowadzenia badań, szkoleń oraz prac w danej branży).

W obiekcie zaplanowano m.in.:

- powierzchnia biurowa (1500 m2). Open space, w ramach którego wydzielone zostaną pomieszczenia dla około 15-20 firm,
- powierzchnia technologiczno-biurowa (2 500 m2). Powierzchnia zostanie podzielona na moduły dla około 10 firm,
- sala konferencyjna na około 200 osób,
- 2 sale szkoleniowe o powierzchni 50 m2 każda,
- laboratorium komputerowe,
- serwerownia.

Oprócz powierzchni dla firm, Słupski Inkubator Technologiczny będzie oferował następujące możliwości:

- platforma informatyczna oferująca dostęp do bazy Krajowego Transferu Technologii i Wiedzy i do Innovation Relay Center (IRC), pomagającej w dostępie do europejskiego rynku technologii i innowacji,
- usługi z zakresu wspomagania transferu technologii, wiedzy, innowacji, komercjalizacji prac badawczo –rozwojowych,
- usługi doradcze wspierające biznes.

Z uwagi na bardzo ograniczoną obecnie dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej i niskie zainwestowanie w sektorze wysokich technologii, wdrożenie projektu ma szansę wytworzyć silny, korzystny impuls w gospodarce Regionu.

Oprócz wymienionych instytucji, na terenie Regionu, a szczególnie w Mieście Słupsku zlokalizowanych jest wiele instytucji otoczenia biznesu takich jak banki, firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy nieruchomości.

2.7.3. INFRASTRUKTURA ROZRYWKOWO – KULTURALNO – TURYSTYCZNA

Region jest atrakcyjny turystycznie, na co wpływa m.in. graniczenie z wybrzeżem Bałtyku, liczne jeziora i lasy. Bogactwo form przyrody skutkowało powstaniem pobliskiego Słowińskiego Parku Narodowego (rezerwat biosfery UNESCO). Atrakcje te wykorzystują głównie mieszkańcy i turyści miejscowości wypoczynkowych, przede wszystkim Ustki.

Ratusz Miejski, gotycki kościół Mariacki i Kościół św. Jacka, Zamek Książąt Pomorskich, najstarsza czynna winda w Europie są uważane za najważniejsze walory turystyczne Słupska. Wielu turystów odwiedza Słupsk również dla największej na świecie kolekcji prac plastycznych Witkacego. Słupsk charakteryzuje się również ciekawą architekturą mieszczańską, w tym zabytkowymi kamienicami z okresu dwudziestolecia międzywojennego.

Słupsk to ważny ośrodek kulturalny, w którym odbywają się m.in.: Festiwal Pianistyki Polskiej, Komeda Jazz Festival, Festiwal Młodych Talentów "Niemen Non Stop", Konfrontacje Sztuki Kobiecej, Festiwal Kultury Wschodu "Mundus Orientalis", Schaefferiada.

Solidnym wsparciem turystyki i rozrywki zarówno Miasta jak i regionu jest realizowany kompleks - Park Wodny - Centrum Rekreacji, Sportu i Rehabilitacji w Słupsku, który jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej.

W Słupsku zlokalizowanych jest wiele obiektów sportowych i wykorzystujących je – klubów sportowych. Do najbardziej znanych klubów należą Gryf Słupsk – (piłka nożna), Słupia Słupsk – (piłka ręczna) i przede wszystkim drużyna koszykówki – Czarni Energa Słupsk, która ze względu na występowanie w najwyższej klasie rozgrywkowej daje Miastu i Regionowi niebagatelny efekt prestiżowy i marketingowy.

Ze względu na charakter opracowania, zaprezentowano jedynie przykłady infrastruktury rozrywkowej, kulturalnej i turystycznej. Region Słupski z pewnością nie może konkurować pod względem jakości życia mieszkańców z największymi aglomeracjami w Polsce, jednak na pewno ma do zaoferowania wiele argumentów, które mogą być atrakcyjne dla potencjalnych inwestorów.

2.8 ANALIZA SWOT REGIONU SŁUPSKIEGO POD WZGLĘDEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH CZYNNIKÓW ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ

Poniżej zaprezentowano wyniki analizy SWOT Regionu Słupskiego pod względem społeczno-gospodarczych czynników atrakcyjności inwestycyjnej. Należy podkreślić na ten specyficzny kierunek analizy, który nie zawsze koresponduje z podobnymi opracowaniami przygotowywanymi na potrzeby strategii rozwoju. Przykładem może być czynnik poziomu płac. Z perspektywy rozwoju miasta, niskie płace są słabą stroną, gdyż np. ograniczają konsumpcję, powiększają stopień pauperyzacji społeczeństwa. Z perspektywy gospodarki natomiast, a w szczególności w aspekcie możliwości pozyskiwania inwestorów, niski (a więc konkurencyjny) poziom płac może być kluczowym czynnikiem lokalizacji inwestycji.

Silne strony

- ✓ Funkcjonowanie SSSE
- ✓ Relatywnie niski poziom płac w Regionie (konkurencyjny dla potencjalnych inwestorów)
- ✓ Relatywnie duża dostępność siły roboczej bazująca zarówno na potencjale Regionu jak i sąsiednich obszarów
- ✓ Duża potencjalna dostępność gruntów pod inwestycje
- ✓ Relatywnie niskie ceny gruntu (szczególnie w porównaniu do rynku Trójmiasta)
- ✓ Wykreowane dominujące branże gospodarki z zarysowanymi strukturami klastrowymi
- ✓ Funkcjonowanie w regionie znanych Marek gospodarczych, m.in. Scania, Gino Rossi
- ✓ Relatywna bliskość portów morskich Gdyni i Gdańska
- ✓ Bliskość Trójmiasta jako potencjalnego rynku zbytu i obszaru możliwej kooperacji
- ✓ Relatywnie wysoka jakość życia
- ✓ Świadomość władz Słupska istotności prowadzenia aktywnej polityki proinwestycyjnej

Słabe strony

- ✓ Silna konkurencja na poziomie krajowym i regionalnym (aglomeracja trójmiejska) w aspekcie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych
- ✓ Duża konkurencyjność Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w porównaniu do Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej
- ✓ Brak kompleksowej, różnorodnej oferty inwestycyjnej w skali Regionu
- ✓ Niskie zainteresowanie inwestorów zagranicznych inwestycjami w Regionie
- ✓ Niska adekwatność kształcenia szkół i uczelni Regionu Słupskiego do wymogów rynku pracy, wpływająca na ograniczoną dostępność specjalistów na rynku pracy
- ✓ Słabość przedsiębiorstw branż tradycyjnie kojarzonych ze Słupskiem (np. produkcja obuwia i mebli)
- ✓ Niska dostępność powierzchni biurowej
- ✓ Oddalenie od portu lotniczego
- ✓ Oddalenie od istniejącej i planowanej sieci autostrad
- ✓ Ograniczone możliwości budżetów samorządów w aspekcie działań proinwestycyjnych (zarówno „twardych” jak i „miękkich”)

Możliwości

- ✓ Ogólny rozwój infrastruktury transportowej ze szczególnym uwzględnieniem modernizacji drogi krajowej DK6, w tym obwodnicy Słupska
- ✓ Możliwość rozszerzenia powierzchni SSSE
- ✓ Wzrost wykształcenia ukierunkowanego na priorytetowe branże
- ✓ Wdrożenie i rozwój działalności Słupskiego Inkubatora Technologicznego
- ✓ Wykorzystanie terenów inwestycyjnych w Mieście Słupsku i Redzikowie, w tym części terenów powojskowych
- ✓ Kontynuacja wzrostu firm, które wcześniej zainwestowały w Regionie Słupskim
- ✓ Poprawa koniunktury światowej, szczególnie w branżach kluczowych dla Regionu
- ✓ Wzrost konkurencyjności Europy Środkowej jako miejsca lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Zagrożenia

- ✓ Zwiększanie przewagi konkurencyjnej alternatywnych lokalizacji inwestycyjnych, zarówno w skali kraju jak i województwa
- ✓ Wzrost konkurencyjności inwestycyjnej innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz makroregionów BIZ – Chiny, Indie, Brazylia
- ✓ Wzrost wynagrodzeń, jako czynnik ograniczenia konkurencyjności
- ✓ Wzrost cen nieruchomości
- ✓ Zmiany prawne
- ✓ Pogorszenie sytuacji makroekonomicznej kraju
- ✓ Zmniejszenie roli drogi krajowej nr 6 jako trasy tranzytowej pomiędzy zachodem i wschodem w sytuacji kontynuacji budowy autostrady A2

3 UWARUNKOWANIA PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA WIELOLETNIEGO PROGRAMU POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM

3.1 ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA INWESTYCYJNE

3.1.1. AKTUALNE ŚWIATOWE TRENDY I PROGNOZY DOTYCZĄCE BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH

Globalizacja gospodarki, swobodny przepływ kapitału, umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, dają przedsiębiorcom szerokie możliwości ekspansji lub optymalizacji działalności poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne poza pierwotną lokalizacją prowadzonej działalności.

Aktualne trendy BIZ (Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych) można rozpatrywać w kilku aspektach, m.in.:

- Sektorów aktywnych w wykorzystaniu BIZ,
- Zmian w konkurencyjności światowych regionów gospodarczych,
- Zmian w światowym cyklu koniunkturalnym wpływających na poziom wymiany gospodarczej, poziom inwestycji a w konsekwencji na dynamikę liczby i wartości BIZ.

Ostatni kryzys na rynkach światowych wyraźnie wpłynął na dynamikę BIZ. Wiele firm zamiast kontynuować ścieżkę ekspansji, musiało znacznie zrestrukturyzować działalność, bardzo często ograniczając produkcję. Znaczna część BIZ realizowana w ostatnich 2 latach miała związek z redukcją kosztów i poszukiwania lokalizacji, gdzie koszty materiałów, wydatki osobowe są bardziej konkurencyjne, zapewniony jest korzystny transport do docelowych rynków zbytu a jakość pracy akceptowalna.

Według raportu UNCTAD, rok 2008 zakończył trwający od 2004 roku cykl zwiększania wartości BIZ, w ramach którego osiągnięto w 2007 roku rekordowe przepływy finansowe w wysokości 1,9 tryliona dolarów. W 2008 roku rynek FDI skurczył się już o 15%. Podobne zmniejszenie szacowane jest również w 2009 roku[12].

Światowe spowolnienie gospodarcze (liczone zmianami PKB) nie odbiło się w równym stopniu na wszystkich regionach najważniejszych z punktu widzenia BIZ. W dalszym ciągu prężna jest gospodarka Chin i Indii, korzystająca w dalszym ciągu ze wzrostu rynku wewnętrznego oraz BIZ. Duża dynamika charakteryzuje również Brazylię. Jednak i te regiony

[12] Assessing the impact of the current financial and economic crisis on global FDI flows, United Nations Conference on Trade and Development, 2009

wyraźnie odczuwają spowolnienie. Np. w pierwszych dwóch miesiącach 2009 roku Chiny zanotowały aż o 26% mniejszy przypływ BIZ w porównaniu do tego samego okresu 2008 roku[13]. Z pewnością negatywne tendencje można było zauważyć w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej i Europie Środkowej i Wschodniej. Generalnie, zauważalny jest szczególnie duży wpływ kryzysu na BIZ lokowane w krajach rozwijających się.

Spadek PKB w regionie Europy Zachodniej nie wiązał się paradoksalnie ze zmniejszeniem dynamiki BIZ. W ostatnich 2 latach przedsiębiorcy zrewidowali zakładane ryzyko związane z lokowaniem inwestycji w oddalonych geograficznie regionach, gdzie podstawy geopolityczne nie mają jakości charakterystycznej dla Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej. Dlatego też w opinii przedsiębiorców wyrażonych również decyzjami lokalizacyjnymi, Europa Zachodnia i Stany Zjednoczone utrzymały w ten sposób wyższy niż dla innych regionów poziom atrakcyjności. M.in. efektem tej sytuacji jest najwyższy od 2004 roku poziom liczby BIZ w Europie (3712 w 2008 roku w porównaniu do 2910 w 2004 roku).

Tabela 19: Udział rynkowy nowych bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie w latach 2007-2008 roku według sektorów

Sektor	2007	udział w rynku	2008	udział w rynku
Usługi dla biznesu	467	12,6%	544	14,6%
Oprogramowanie	474	12,8%	398	10,7%
Maszyny i urządzenia	205	5,5%	243	6,5%
Motoryzacja	223	6,0%	211	5,7%
Elektronika	203	5,5%	193	5,2%
Inne usługi transportowe	177	4,8%	192	5,2%
Pośrednictwo finansowe	235	6,3%	183	4,9%
Chemia	119	3,2%	147	4,0%
Przemysł spożywczy	142	3,8%	145	3,9%
Farmaceutyka	122	3,3%	116	3,1%
Przemysł Elektryczny	117	3,2%	114	3,1%
Niemetalowe wyroby mineralne	110	3,0%	108	2,9%
Wyroby z gumy i plastiku	92	2,5%	94	2,5%
Obróbka metali	102	2,7%	78	2,1%
Urządzenia dla nauki	63	1,7%	77	2,1%
Ubezpieczenia/Emerytury	71	1,9%	60	1,6%
Wydawnictwa	69	1,9%	59	1,6%
Komputery	39	1,1%	53	1,4%
Badania naukowe	49	1,3%	52	1,4%
Nieruchomości	51	1,4%	52	1,4%
Pozostałe	582	15,7%	599	16,1%
RAZEM	**3712**	**100,0%**	**3718**	**100,0%**

Źródło: European Attractiveness Survey 2009, Ernst&Young; 2009

Według corocznie przygotowywanego przez Ernst&Young opracowania European Attractiveness Survey, w 2008 roku najczęściej inwestującymi poza granicami swojego kraju

[13] Assessing the impact of the current financial and economic crisis on global FDI flows, United Nations Conference on Trade and Development, 2009

firmami były przedsiębiorstwa oparte głównie na wiedzy, reprezentujące produkcję oprogramowania komputerowego oraz usługi biznesowe, co stanowiło 25,3% rynku BIZ. W porównaniu do badań przeprowadzanych kilka lat temu, zmniejszyło się znaczenie klasycznych sektorów przemysłu, np. motoryzacji i maszynowego. Wpływ na to w ostatnich 2 latach miała z pewnością sytuacja na rynku finansowym. Niska dostępność finansowania uniemożliwiła przedsiębiorcom ekspansywną i kapitałochłonną politykę rozwoju w przemyśle.

Oznaka kryzysu światowego był również proces wykupów firm znajdujących się w złej sytuacji, czego doskonałym przykładem były sektor finansowy i motoryzacyjny.

Tabela 20: Nowo utworzone miejsca pracy dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym w Europie w latach 2007-2008 roku, według sektorów

Sektor	2007	udział w rynku	2008	udział w rynku
Motoryzacja	37 229	21,0%	32 459	21,9%
Usługi dla biznesu	13 201	7,4%	13 220	8,9%
Maszyny i urządzenia	7 313	4,1%	12 611	8,5%
Przemysł spożywczy	6 553	3,7%	8 677	5,8%
Oprogramowanie	12 734	7,2%	7 364	5,0%
Przemysł Elektryczny	8 021	4,5%	6 303	4,2%
Elektronika	19 034	10,7%	5 569	3,8%
Inne usługi transportowe	3 272	1,8%	4 898	3,3%
Wyroby z gumy i plastiku	3 409	1,9%	4 854	3,3%
Inne wyposażenie transportowe	2 176	1,2%	4 803	3,2%
Farmaceutyka	5 426	3,1%	4 577	3,1%
Niemetalowe wyroby mineralne	4 047	2,3%	4 327	2,9%
Chemia	2 823	1,6%	3 614	2,4%
Obróbka metali	3 579	2,0%	3 497	2,4%
Handel	4 765	2,7%	2 809	1,9%
Pośrednictwo finansowe	7 351	4,1%	2 637	1,8%
Przemysł drzewny	1 848	1,0%	2 207	1,5%
Komputery	6 346	3,6%	2 200	1,5%
Wyposażenie i sprzet sportowy	1 985	1,1%	2 104	1,4%
Urządzenia dla nauki	1 999	1,1%	1 857	1,3%
Pozostałe	24 340	13,7%	17 746	12,0%
RAZEM	**177 451**	**100,0%**	**148 333**	**100,0%**

Źródło: European Attractiveness Survey 2009, Ernst&Young; 2009

Pomimo tego, że sektory oparte na wiedzy stanowiły większość BIZ, to klasyczne gałęzie przemysłu generują najwięcej nowych miejsc pracy w wyniku bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W 2008 roku dominował w tym względzie przemysł motoryzacyjny generujący 32 tys. nowych miejsc pracy z wysokim, niespełna 22% udziałem w łącznej liczbie zatrudnionych. Równocześnie, występuje wyraźny negatywny trend dla tego sektora, zarówno w porównaniu do roku 2007 jak i wcześniejszych lat, potwierdzając słabość sektora motoryzacji. Kolejnymi sektorami, które były nie tylko ofiarami, ale wręcz można je uznać za katalizatory ostatniego kryzysu to sektor finansów i nieruchomości, co miało

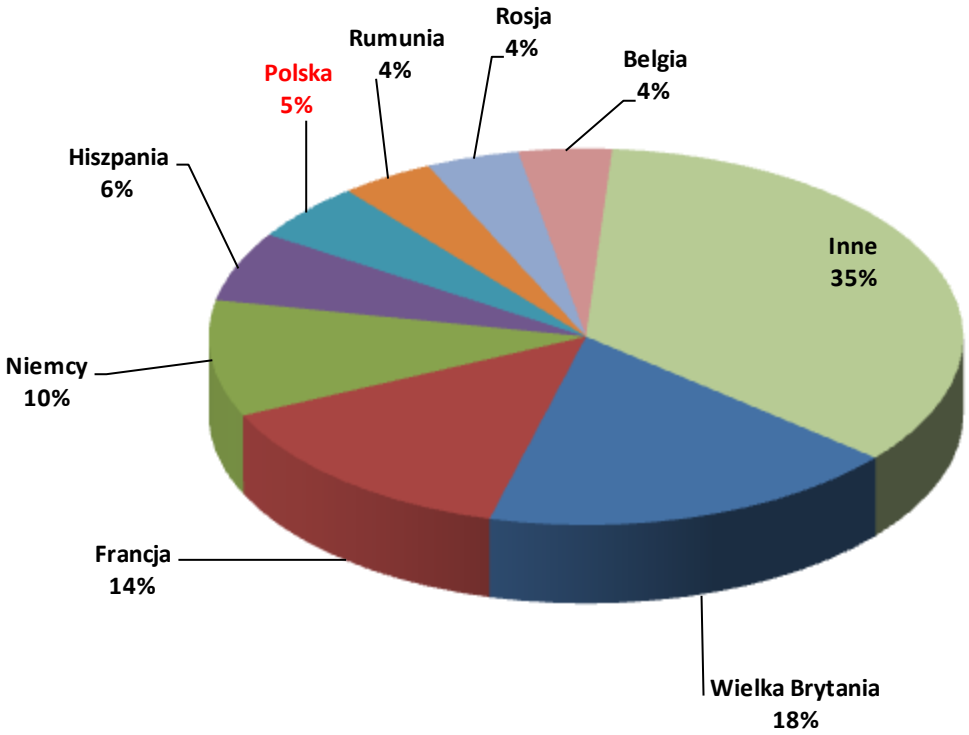
odzwierciedlenie w ograniczeniu ekspansji w ramach tych sektorów. Rok 2009 przyniósł jednak pewne ożywienie na rynku finansowym, w szczególności w bankowości inwestycyjnej. Spowolnienie dotknęło również rynku oprogramowania, ponieważ przedsiębiorstwa, borykając się z trudnościami, ograniczyły (bądź zamroziły) zamówienia związane z wdrażaniem lub rozwijaniem systemów komputerowych.

Bardzo pozytywnie wyróżniają się sektory: maszyn i urządzeń, spożywczy i logistyka. Należy wskazać, że szczególnie dla dwóch ostatnich sektorów, ich rozwój wynikał z dużego zaangażowania nowych BIZ w Polsce.

Negatywne zmiany w liczbie zatrudnionych w ramach nowych BIZ odzwierciedlają niekorzystne tendencje, jakie pojawiły się w europejskiej gospodarce w ostatnich latach.

Najczęściej wybieraną lokalizacją europejską dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sferze przemysłu była w 2008 roku według Ernst&Young Wielka Brytania z 18% udziałem w rynku. Na kolejnych miejscach były Francja, Niemcy i Hiszpania. Polska awansowała na miejsce lidera pod względem BIZ spośród krajów Europu Środkowej i Wschodniej.

Wykres 7: Europejskie inwestycje w działalność produkcyjną według krajów lokalizacji w 2008 roku



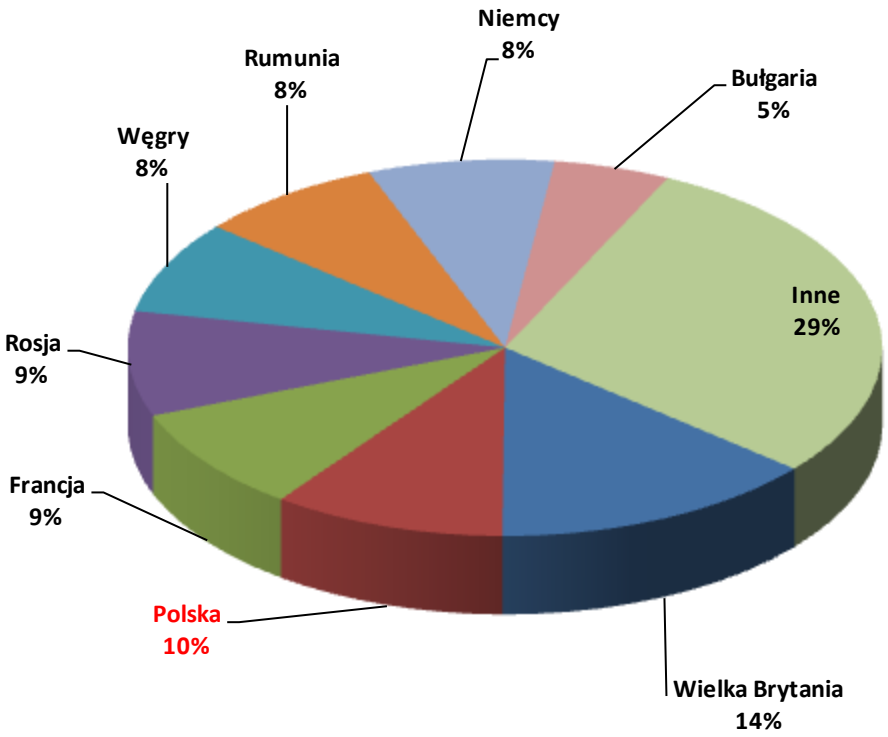
Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Attractiveness Survey 2009, Ernst&Young; 2009

Wyniki te obrazują osłabienie gospodarcze Europy w ostatnich 2 latach. Dla przedsiębiorców kluczowymi kwestiami stała się stabilność i przewidywalność, którą można znaleźć przede wszystkim w krajach „starej Unii".

Tym niemniej, w 2008 roku nowi członkowie Unii osiągnęli rekordowy pod względem wartości poziom BIZ – dotychczas firmy zainwestowały tam 69,7 miliarda dolarów w porównaniu do np. 18,5 mld dolarów w 2003 roku[14].

Pod względem nowych miejsc pracy w BIZ w 2008 roku, również Wielka Brytania jest liderem, natomiast drugie miejsce zajęła Polska z 10% udziałem w rynku.

Wykres 8: Nowo utworzone miejsca pracy w europejskich BIZ w 2008 roku

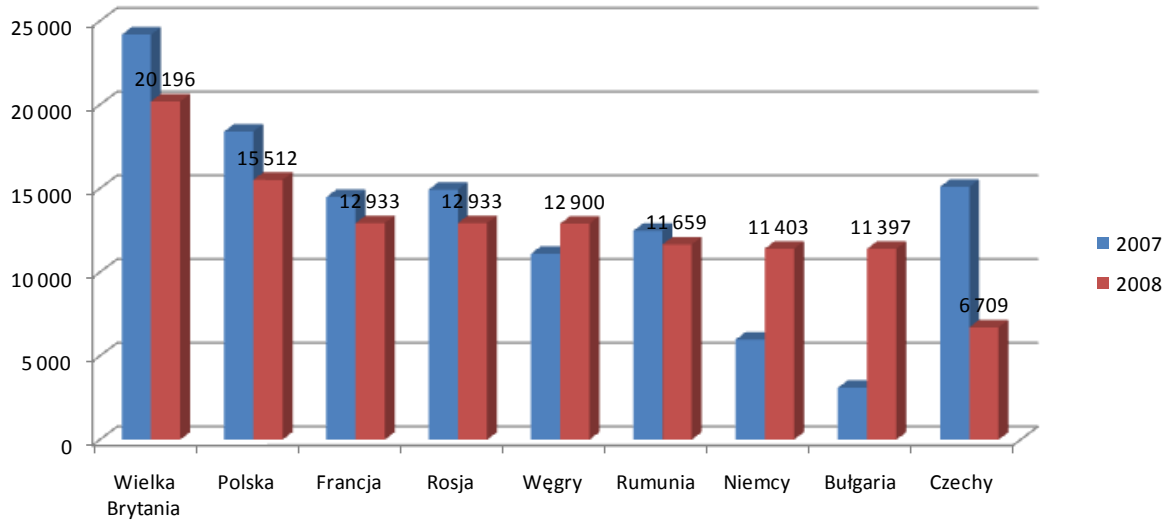


Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Attractiveness Survey 2009, Ernst&Young; 2009

Kolejny wykres prezentujący liderów pod względem nowoutworzonych miejsc pracy w BIZ wskazuje, że w większości państw daje się zauważyć negatywny trend w stosunku do roku poprzedniego, osiągając wartość średnią dla Europy -16% po spadku z poziomu 177 tys. do 148 tys. osób. Największym przegranym roku 2008 są Czechy, dodatnią dynamikę osiągnęły Niemcy i Bułgaria.

[14] World Investment Report 2009

Wykres 9: Nowo utworzone miejsca pracy w europejskich BIZ w latach 2007-2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Attractiveness Survey 2009, Ernst&Young; 2009

Dosyć negatywne tendencje, jakie charakteryzują światowy i europejski BIZ od 2008 roku wynikają z uwarunkowań w globalnej i europejskiej gospodarce. Tym niemniej, osłabienie kondycji przedsiębiorców, mniejsze możliwości finansowania wzrostu i ekspansji nie zablokowały procesu lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a jedynie go spowolniły. W dalszym ciągu przedsiębiorcy szukają możliwości poszukiwania nowych rynków lub zrestrukturyzowania działalności poprzez wykorzystania tańszych zasobów. Pozytywnym sygnałem jest opinia przedsiębiorców, zgodnie z którą w perspektywie ponad 3 lat, najbardziej atrakcyjnym regionem dla rozszerzenia działalności jest Europa Środkowo Wschodnia, wyprzedzając Chiny i Indie[15].

Poprawa światowej koniunktury i ograniczenie najważniejszych nierównowag rynkowych będą czynnikami, które w przyszłości ponownie zintensyfikują światowa wymianę gospodarcza i liczbę oraz wartość BIZ.

3.1.2. POLSKA JAKO LOKALIZACJA INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH

Według Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, w 2009 napływ inwestycji w 2009 roku wyniósł 8,6 mld euro a na 2010 rok planuje się, że będzie to około 9 mld euro, głównie w przemyśle lotniczym, samochodowym i chemicznym. Są to wyniki wyraźnie niższe w porównaniu do rekordowego roku 2007, kiedy to firmy zagraniczne ulokowały przedsięwzięcia o wartości 16,7 mld euro. Jednak są to równocześnie wyniki korzystne, biorąc pod uwagę światową recesję i zmianę priorytetów wielu firm z pierwotnie - silnej ekspansji, na politykę przetrwania i ochrony stanu aktualnego.

Dane wskazują, że Polska w dalszym ciągu jest odbierana przez przedsiębiorców zagranicznych jako kraj możliwej ekspansji. Według PAIiIZ, w czasie światowego kryzysu

[15] European Attractiveness Survey 2009, Ernst&Young 2009

gospodarczego rozpoczętego umownie upadłością Lehman Brothers w 2008 roku, czego pierwszymi symptomami był kryzys finansowy na rynku kredytów subprime na wiosnę 2007 roku, poprawił się relatywny wizerunek Polski jako miejsca do inwestowania. Podczas gdy znakomita większość światowych ekonomii dotkliwie odczuła skutki kryzysu, Polska gospodarka jedynie wyhamowała, odnotowując zarówno w 2008, jak i 2009 roku wzrost PKB.

Jednym z czynników takiej sytuacji jest solidny rynek wewnętrzny, który nawet przy presji zewnętrznych odbiorców ograniczających import jest w stanie wygenerować popyt umożliwiający znaczne wykorzystanie potencjału polskich przedsiębiorstw. Polska jest szóstym co do wielkości unijnym rynkiem zbytu i 32 na świecie.

Paradoksalnie, osłabienie polskiej waluty obserwowane od 2008 roku jako efekt mniejszego zaufania do emerging markets wzmocniło przychody polskich eksporterów zderzających się w okresie gorszej prosperity z mniejszym zapotrzebowaniem na produkty i usługi. Od drugiej połowy 2009 roku złoty znów się sukcesywnie umacnia potwierdzając zaufanie inwestorów finansowych do silnej gospodarki. W kolejnych latach jednym z największych wyzwań dla Polski będzie spełnienie kryteriów przyjęcia euro, co byłoby dodatkowym elementem wpływającym na opinie o stabilności polskich fundamentów ekonomicznych.

Stabilność polskiej ekonomii w dniach ogromnych zawirowań światowej gospodarki jest dla potencjalnych inwestorów doskonałym argumentem za lokowaniem tu kolejnych przedsięwzięć. Zwłaszcza, że inne kraje regionu Europy Środkowo-Wschodniej, z którymi Polska konkuruje o bezpośrednie inwestycje zagraniczne, okazały się dużo bardziej podatne na spowolnienie gospodarcze.

Potwierdzeniem tego są słowa Martina Oxley, prezesa British Polish Chamber of Commerce, który na łamach ostatniej edycji wydawanego co rocznie przez Warsaw Business Journal opracowania Investing In Poland 2010: „Jeśli potrzebujesz ograniczyć koszty, pozyskać zasoby taniej, znaleźć nowy rynek dla eksportu bądź outsorsować usługi, Polska jest właściwym miejscem aby zrobić tu biznes właśnie teraz".

Te dobre perspektywy wyrażane są w praktyce zarówno poprzez ciekawe i kompleksowe oferty inwestycyjne polskich samorządów, stref ekonomicznych, instytucji i w końcu samych przedsiębiorców. Niebagatelne znaczenie ma oddziaływanie i opinie przedsiębiorców, którzy już zainwestowali w Polsce. Badania przeprowadzone przez Niemiecko-Polską Izbę Przemysłowo-Handlową wskazują, że 82% niemieckich przedsiębiorców jest zadowolonych z ulokowania działalności w Polsce. Te same badania wskazują, że Polska ma coraz lepszą pozycję w regionie Europy Wschodniej, jako lokalizacja inwestycji, dystansując głównych konkurentów w postaci Czech i Węgier[16].

Ostatnie 2 lata są dla Polski bardzo korzystne pod jeszcze jednym względem. Kilka lat temu nasz kraj w świadomości wielu inwestorów był relatywnie anonimowym państwem regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Obecnie, wyjątkowe w skali Europy oparcie się recesji spowodowało większą świadomość inwestorów na temat dużej różnorodności regionu. Polska jest częściej identyfikowana niezależnie od charakteryzujących się znacznym spowolnieniem gospodarczym np. Estonii, Czech czy Słowacji. Jest to wyraźne wsparcie dla marketingu inwestycyjnego Polski.

Polska może oferować potencjalnym inwestorom szereg korzyści. Do najczęściej wskazywanych, zarówno przez PAIiIZ, inne regionalne i lokalne instytucje odpowiedzialne za

[16] Investing In Poland 2010; Warsaw Business Journal

pozyskiwanie BIZ, ale również przez samych inwestorów przewagi konkurencyjne Polski to m.in.:

- ulgi inwestycyjne stosowane zarówno przez specjalne strefy ekonomiczne jak i samorządy,
- duża różnorodność i korzystne ceny nieruchomości zarówno dla inwestycji typu greenfield jak i brownfield,
- silny rynek wewnętrzny,
- członkowstwo w UE (szczególnie dla inwestorów spoza UE, którzy pragną stworzyć „pierwszy przyczółek" w krajach Unii),
- możliwość inwestycji w ramach wyspecjalizowanych parków inwestycyjnych,
- silne przedstawicielstwo inwestorów zagranicznych, którzy już zainwestowali,
- coraz wyższa jakość życia,
- relatywnie niskie płace dobrze wykwalifikowanych pracowników,
- relatywnie niska stawka CIT.

Relatywność porównania wynika ze skali porównania. Z pewnością płace Polaków są bardzo atrakcyjne dla przedsiębiorców w porównaniu do przeciętnych wydatków osobowych w Europie, jednak są na pewno wyższe niż w Indiach, Chinach lub nawet na Ukrainie. W porównaniu do tych przykładowych krajów, Polska charakteryzuje się jednak lepszą (dla znacznej grupy potencjalnych inwestorów) lokalizacją (wpływ na koszty transportu) i większym stopniem stabilności politycznej i gospodarczej, (wpływ na transparentność zakładania i prowadzenia biznesu).

W ostatnich latach korzystnej zmianie uległa struktura Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w Polsce. Polska kojarzona była przede wszystkim z krajem charakteryzującym się niskim poziomem wynagrodzeń i nienasyconym rynkiem zbytu. Od kilku lat jednak, Polska jest krajem, w którym zagraniczne koncerny chętnie lokują swoje przedsięwzięcia wykorzystujące potencjał dobrze wykształconej i doświadczonej kadry – BPO, centra rozliczeń, centra B+R, czy przedsięwzięcia branży IT. Przykładami miast, które skorzystały z inwestycji w tym zakresie są np. Warszawa, Kraków, Wrocław i Gdańsk. Ostatnie z wymienionych miast, według opublikowanego w 2009 roku raportu Exploring Global Frontiers - The New Emerging Destinations opublikowanego przez KPMG jest jednym z 31 i jednym z 8 w Europie najlepszych miejsc na świecie do lokacji przedsięwzięcia z sektora IT.

3.1.3. ATRAKCYJNOŚĆ SŁUPSKA NA TLE KRAJU JAKO POTENCJALNEJ LOKALIZACJI INWESTYCJI ZEWNĘTRZNYCH

Z uwagi na fakt, że poszczególne czynniki atrakcyjności inwestycyjnej zarówno Regionu jak i Słupska omówione zostały w rozdziale 2 opracowania, w niniejszym punkcie skoncentrowano się na zbadaniu wyników dostępnych rankingów gospodarczych Miasta.

Słupsk będący drugim największym obszarem gospodarczym na terenie województwa pomorskiego występuje w wielu rankingach jednostek samorządu terytorialnego. Miasto oraz Region Słupski w zaprezentowanych konkursach i rankingach są oceniane ze względu na różnorodne kryteria obrazujące ich atrakcyjność nie tylko dla inwestorów i przedsiębiorców,

ale także dla mieszkańców. W niniejszym rozdziale zostały zaprezentowane wybrane zestawienia i opracowania, w których notowany był Słupsk bądź Region Słupski.

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) od 2005 r. systematycznie analizuje zagadnienie przestrzennego zróżnicowania atrakcyjności inwestycyjnej Polski. Rezultatem badań są cztery edycje raportu pt. „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski".

Celem raportu jest określenie różnic w atrakcyjności inwestycyjnej województw i podregionów. Atrakcyjność inwestycyjna jest rozumiana przez autorów rankingu jako zdolność skłonienia do inwestycji poprzez oferowanie kombinacji korzyści lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Obszary oferujące optymalną kombinację czynników lokalizacji stwarzają zarazem najlepsze warunki dla funkcjonowania przedsiębiorstw, czym przyciągają inwestorów.

Instytut dokonał syntetycznej oceny atrakcyjności inwestycyjnej województw oraz oceny atrakcyjności podregionów w trzech kategoriach:

- działalności przemysłowej,
- działalności usługowej,
- działalności zaawansowanej technologicznie.

Rycina 5: Powiaty podregionu słupskiego zgonie z nomenklaturą NTS2



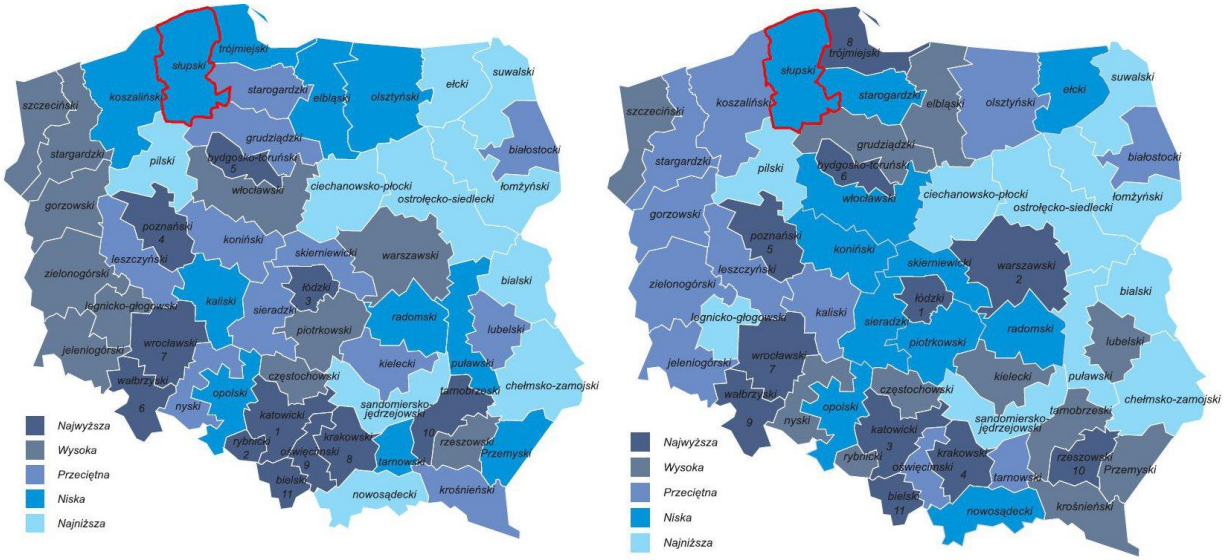
Źródło: http://www.stat.gov.pl/

Województwa i podregiony ocenione zostały m.in. pod względem: dostępności transportowej, kosztów pracy, chłonności rynku, poziomu rozwoju gospodarczego, aktywności wobec inwestorów.

Region słupski poddany badaniu został zdefiniowanych zgodnie z nomenklaturą Głównego Urzędu Statystycznego - NTS2. Na powyższej rycinie zostały przedstawione powiaty wchodzące w skład podregionu słupskiego (rozumianego jako podregion statystyki publicznej).

Zgodnie z przeprowadzonym badaniem przez IBnGR region słupski został oceniony jako nisko atrakcyjny dla lokowania działalności gospodarczej we wszystkich trzech wskazanych obszarach tj. przemysłowym, usługowym i wysokich technologii.

Rycina 6: Atrakcyjność inwestycyjna dla działalności przemysłowej i usługowej w 2009 r.



Źródło: Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów polski 2009, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.

W ocenie autorów podregiony o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej to dwa zwarte obszary położone w południowej części Polski. Podregiony ocenione jako najmniej i mało atrakcyjnego ze względu na relatywnie niską dostępność transportową i małe zasoby wykwalifikowanych pracowników. Jako szanse tych regionów zostały wskazane niskie koszty pracy oraz korzyści oferowane przez specjalne strefy ekonomiczne. Pomimo niskiej oceny podregionu słupskiego w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej w najnowszej edycji rankingu uległa ona poprawie w stosunku do oceny Instytutu z 2008 r. W poprzednim raporcie podregion znalazł się w grupie obszarów wskazanych jako najmniej atrakcyjne dla inwestorów natomiast rok później został oceniony już jako nisko atrakcyjny. Mimo negatywnej wymowy, wskazuje to jednak na pewną pozytywną tendencję.

Najwyższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej cechują się głównie podregiony o charakterze metropolitalnym. Ich ośrodkami są największe polskie miasta. Najniższą atrakcyjnością inwestycyjną dla działalności usługowej cechują się podregiony pozbawione dużych ośrodków miejskich, o znacznym udziale rolnictwa w strukturze gospodarki, niskim popycie wewnętrznym i ograniczonej dostępności transportowej. Cechy te tworzą barierę popytową hamującą rozwój usług rynkowych, w szczególności wyższego rzędu. Podregion słupski szczególnie ze względu na wysoką konkurencję niedalekiej metropolii trójmiejskiej został oceniony przez autorów rankingu jako nisko atrakcyjny dla działalności usługowej. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż ocenie

podlegały regiony łącznie z obszarami wiejskimi i miejsko – wiejskimi, co przekłada się na wewnętrzne zróżnicowanie oceny. Miasto Słupsk charakteryzują się znacznie wyższą atrakcyjnością inwestycyjną niż okalające go nisko zurbanizowane obszary. Podregion w poprzednich edycjach rankingu został również oceniony jako nisko atrakcyjny dla inwestorów chcących prowadzić działalność usługową.

Podobnie jak w przypadku działalności usługowej autorzy rankingu nisko ocenili atrakcyjność podregionu słupskiego w zakresie działalności wysokich technologii. Ponadto ocena ta w stosunku do poprzednich edycji rankingu pozostała na tym samym poziomie.

Czynniki, które wpływają na niezadowalającą ocenę podregionu słupskiego dla branż hi-tech są podobne jak w przypadku działalności usługowej. Podregiony cechujące się najwyższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej zdominowały podregiony o charakterze metropolitalnym. To tam koncentruje się infrastruktura oraz kadra badawczo-rozwojowa. Zasoby rynku pracy w takich podregionach obejmują specjalistów wykształconych zarówno w lokalnych ośrodkach akademickich, jak i zachęconych do migracji poprzez dobre warunki życia, w tym rozwinięte otoczenie kulturowe. Z tego względu najniższa atrakcyjność inwestycyjna dla działalności zaawansowanej technologicznie jest typowa dla podregionów zorganizowanych wokół mniejszych ośrodków. W polskich realiach zdecydowana większość miast średnich i część dużych (ale nie największych), nie jest w stanie stworzyć warunków przyciągających inwestorów z omawianej branży. Wynika to nie tylko z deficytów czynników produkcji, ale także z niekorzystnych uwarunkowań w zakresie infrastruktury społecznej i gospodarczej. W szczególności dotyczy to miast położonych w obszarach słabo zurbanizowanych.

Ranking miesięcznika Forbes „Miasta przyjazne dla biznesu”

Autorzy rankingu podzielili miasta i miejscowości na cztery grupy. Pierwsza, to największe miasta liczące powyżej 300 tys. ludności. Druga grupa to miasta pomiędzy 150 tys. a 300 tys. mieszkańców, trzecia to ośrodki mające od 50 tys. do 150 tys. mieszkańców. Ostatnia grupa to miejscowości do 50 tys. mieszkańców.

W poprzednich edycjach rankingu sporządzanego przez miesięcznik Forbes, Słupsk znalazł się poza pierwszą dwudziestką notowanych miast i nie znalazł się na liście rankingowej. Istnieje zatem pozytywny trend w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej Słupska jako obszaru przyjaznego dla biznesu. Zestawianie stworzono porównując wzrost liczby spółek prawa handlowego działających w miastach na przestrzeni pięciu lat. Wzięto pod uwagę spółki, które w tym czasie powstały, oraz te, które w tym czasie wykreślono z rejestru.

Słupsk znalazł się na 17. miejscu rankingu uzyskując sumaryczny wynik w wysokości 44 punktów gdy najbardziej atrakcyjne miasto o wielkości od 50 do 150 tys. mieszkańców (Zielona Góra) uzyskało 126 punktów. Warto zauważyć, iż Słupsk jest jedynym miastem średniej wielkości województwa pomorskiego, które znalazło się w zestawieniu miesięcznika. Wskazuje to na jego relatywnie wysoką konkurencyjność w województwie, ustępując jedynie trójmiejskiemu obszarowi metropolitalnemu.

Tabela 21: Atrakcyjność dla biznesu miast o liczbie mieszkańców od 50 do 150 tys. w 2008 roku

Miejsce w rankingu	Miasto	Województwo	Liczba mieszkańców	Spółki zarejestro-wane	Upadłość i likwidacje firm	Punkty rankingu
1	Zielona Góra	lubuskie	118	128	10	126
2	Opole	opolskie	129	108	22	107
3	Koszalin	zachodniopomorskie	108	77	8	92
4	Gorzów Wlkp.	lubuskie	126	85	17	77
5	Konin	wielkopolskie	81	46	6	57
6	Rybnik	śląskie	142	58	12	54
7	Tychy	śląskie	131	61	16	53
8	Pruszków	mazowieckie	55	48	6	51
9	Chorzów	śląskie	115	43	6	50
10	Tarnów	małopolskie	118	41	9	49
11	Legnica	dolnośląskie	106	48	10	48
12	Jelenia Góra	dolnośląskie	88	47	8	47
12	Kalisz	wielkopolskie	109	43	9	47
12	Mielec	podkarpackie	61	47	9	47
15	Płock	mazowieckie	128	41	11	45
15	Tarnowskie Góry	śląskie	62	43	5	45
17	**Słupsk**	**pomorskie**	**99**	**43**	**7**	**44**
18	Dąbrowa Górnicza	śląskie	131	43	8	42
18	Włocławek	kujawsko-pomorskie	120	34	6	42
18	Nowy Sącz	małopolskie	84	34	4	42

Źródło: Miesięcznik „Forbes" 4/2009.

Równocześnie, zlokalizowany w niedalekiej odległości Koszalin, który jest porównywalnym (w przeciwieństwie do Trójmiasta) konkurentem w walce o pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych uzyskał wynik prawie dwukrotnie wyższy, plasujący go na 3 miejscu w rankingu.

Samorząd przyjazny przedsiębiorczości



Konkurs organizowany jest przez Mazowieckie Zrzeszenie Handlu Przemysłu i Usług oraz Europę 2000 Consulting Sp. z o.o. Celem konkursu jest wyłonienie, nagrodzenie, a następnie promocja tych gmin, które stwarzają dla przedsiębiorców i inwestorów dogodne warunki funkcjonowania i rozwoju gmin, które poprzez współpracę z firmami podejmują kroki w celu stwarzania nowych miejsc pracy, a przede wszystkim potrafią zadbać o istniejące podmioty gospodarcze. Konkurs jest adresowany do wszystkich gmin w Polsce, które są zainteresowane nawiązaniem kontaktów z inwestorami, pragną kreować pozytywny wizerunek władz samorządowych zachęcają do inwestowania. Ocenie podlegają:

- działania przystosowujące gminę do warunków obowiązujących w Unii Europejskiej, takich jak: wdrożenie systemów jakości, systemów informatycznych, nawiązanie kontaktów międzynarodowych, przygotowanie kadry zarządzającej,

- Działania mające ułatwić inwestycje na terenie gminy (ulgi, udogodnienia, rozbudowa infrastruktury),
- Dotychczasowe osiągnięcia takie jak: otrzymane nagrody i wyróżnienia, aktywność w środowisku samorządowym.

14 listopada w Warszawie prezydent Maciej Kobyliński podczas uroczystej Gali Konkursu Samorząd Przyjazny Przedsiębiorczości 2009 odebrał dyplom laureata konkursu, grawerton i statuetkę dla Miasta Słupska za zajęcie I miejsca w kategorii Gmina Miejska. W poprzedniej edycji konkursu Słupsk zajął drugie miejsce.

Z pewnością nie do przecenienia jest pozytywny efekt marketingowy uzyskanej nagrody.

Ranking samorządów dziennika Rzeczpospolita

Ranking „Rzeczpospolitej" jest tworzony na podstawie wielu kryteriów. Pod uwagę brane są m. in. dane dotyczące zarządzania finansami przez jednostki samorządu terytorialnego w latach 2005-2008, wielkość inwestycji, wykorzystanie środków z Unii Europejskiej, wydatki na realizację kontraktów z organizacjami pozarządowymi, wyniki testu szóstoklasistów i gimnazjalistów, liczba podmiotów gospodarczych, wydatki na promocję czy stopa bezrobocia. Samorządy zostały podzielone na trzy kategorie: miasta na prawach powiatu, gminy miejskie i miejsko-wiejskie oraz gminy wiejskie.

W rankingu sporządzonym przez dziennik Rzeczpospolita Słupsk zajął 40 miejsce wśród miast na prawach powiatu. Autorzy zestawienia przyznali Słupskowi 48 punktów z 100 możliwych do zdobycia. Miastem najlepiej ocenionym przez Rzeczpospolitą został Poznań, który uzyskał niespełna 73 punkty. Jedynymi miastami województwa pomorskiego notowanymi wyżej niż Słupsk w prezentowanym rankingu są miasta metropolii trójmiejskiej, co wskazuje na relatywnie wysoką pozycję Miasta w województwie. Niestety Słupsk w poprzedniej edycji rankingu zajął znacznie wyższą pozycję i spadł z 32. na 40. miejsce. Jakość gminy została oceniona w dwóch aspektach tj. oceny sytuacji finansowej i jakości zarządzania. Znacznie wyżej został oceniony pierwszy parametr.

Wydaje się, że wyniki tego rankingu nie w pełni odzwierciedlają rzeczywisty potencjał gospodarczy Miasta i Regionu.

Jednak i w tym rankingu widoczne jest, że potencjalni konkurenci w pozyskiwaniu inwestorów (z którymi Słupsk powinien się porównywać) jak Elbląg, Grudziądz, Koszalin uzyskali wyniki lepsze od Słupska.

Tabela 22: Ranking samorządów dziennika Rzeczpospolita

Ranking samorządów – miasta na prawach powiatu — dane za 2008 r.

Poz. 2008	Poz. 2007	Miasto	Województwo	Ocena jakości gminy: Suma punktów	Ocena jakości gminy: za sytuację finansową	Ocena jakości gminy: za zarządzanie	Dochody własne na osobę (w zł)	Wydatki własne na osobę (w zł)	Pozyskane środki unijne na osobę (w zł)	Zobowiązania do dochodów (w proc.)	Udział wydatków na organiz. pozarządowe	Nakłady na gospodarkę mieszkaniową na osobę (w zł)	Wydatki na promocję w wydatkach ogółem (w proc.)	Nowe podmioty gospodarcze *	Liczba mieszkańców (w tys.)
1	1	Poznań	wielkopolskie	**72,7**	35,03	**37,63**	4 237	4 169	146,5	21,2	2,30	349	0,59	**13,01**	561
2	2	Sopot	pomorskie	**72,4**	**39,33**	33,08	**7 173**	3 447	**637,0**	2,8	1,34	496	**2,39**	**14,69**	39
3	8	Gdańsk	pomorskie	**66,1**	33,90	32,22	3 722	2 845	88,5	24,9	1,26	**548**	0,92	11,49	456
4		Wrocław	dolnośląskie	**64,7**	32,90	31,83	4 018	**5 046**	142,5	37,3	1,74	463	1,00	**11,71**	633
5	3	Gdynia	pomorskie	**63,3**	33,14	30,21	**3 546**	**2 621**	223,4	13,0	2,55	261	**1,76**	13,51	260
6	26	Krosno	podkarpackie	**62,2**	**38,48**	23,73	4 311	4 518	246,2	27,0	1,03	125	0,14	8,14	47
7	21	Leszno	wielkopolskie	**61,8**	33,33	28,50	3 723	3 835	114,0	39,6	1,49	301	0,58	11,99	64
8	14	Szczecin	zachodniopomorskie	**61,3**	33,67	27,68	3 145	3 102	72,1	14,6	0,01	146	0,67	12,39	408
9	18	Bielsko-Biała	śląskie	**60,4**	26,83	**33,58**	**3 538**	3 559	66,0	9,9	0,55	189	0,26	11,92	176
10	13	Opole	opolskie	**60,3**	27,05	**33,28**	3 995	4 242	164,2	25,6	0,70	316	0,37	b.d.	127
11	5	Łódź	łódzkie	**59,1**	33,16	25,93	3 348	3 442	154,5	34,5	**2,56**	354	0,77	9,21	753
12	31	Bydgoszcz	kujawsko-pomorskie	**59,0**	33,37	25,63	3 032	3 544	62,3	**46,9**	1,09	193	0,78	12,93	361
13	7	Toruń	kujawsko-pomorskie	**58,9**	38,25	20,64	3 455	3 680	171,6	**48,8**	1,20	267	0,06	9,94	207
14	10	Żory	śląskie	**58,4**	**43,92**	14,53	**5 101**	3 926	**563,9**	27,3	0,26	172	0,19	5,73	62
15	9	Kraków	małopolskie	**58,3**	32,48	25,85	3 953	3 426	64,8	**54,9**	0,38	252	0,51	10,26	757
16	33	Świnoujście	zachodniopomorskie	**58,0**	35,32	22,70	**4 854**	**5 131**	315,4	25,7	0,87	313	0,61	11,74	41
17	34	Kalisz	wielkopolskie	**57,9**	32,29	25,60	3 417	3 824	138,5	35,0	1,00	**543**	0,26	9,08	108
18	29	Białystok	podlaskie	**57,5**	30,57	26,88	3 202	3 243	71,5	21,4	1,63	198	0,34	10,10	294
19	11	Częstochowa	śląskie	**57,2**	31,02	26,16	3 003	3 075	66,8	39,2	1,61	166	0,20	11,56	242
20	27	Siedlce	mazowieckie	**57,1**	32,08	25,00	3 327	3 424	9,0	26,5	2,45	B.d.	0,13	10,19	77
21	6	Zielona Góra	lubuskie	**56,3**	30,54	25,74	3 400	3 710	80,2	22,1	0,95	428	0,77	10,96	118
22	17	Zamość	lubelskie	**56,2**	31,97	24,22	3 718	3 633	110,0	14,2	1,80	115	0,85	8,95	66
23	36	Gorzów Wielkopolski	lubuskie	**56,0**	27,68	28,28	3 143	3 117	22,5	20,8	**2,76**	109	1,21	10,92	125
24	12	Rzeszów	podkarpackie	**55,9**	35,59	20,27	4 055	3 840	283,2	24,1	0,50	186	0,37	9,50	166
25		Jelenia Góra	dolnośląskie	**55,4**	34,22	21,16	3 200	3 498	209,8	38,7	1,46	133	**1,25**	10,05	86
26	24	Rybnik	śląskie	**55,3**	36,92	18,41	3 814	3 793	**615,3**	31,1	0,64	312	0,17	5,97	141
27	4	Koszalin	zachodniopomorskie	**55,3**	26,67	28,60	3 111	3 122	84,5	17,4	**1,69**	b.d.	0,51	**12,51**	107
28	16	Katowice	śląskie	**54,4**	23,25	31,10	3 832	3 718	51,3	16,8	1,59	**843**	0,33	8,07	312
29	15	Olsztyn	warmińsko-mazurskie	**54,2**	27,98	26,23	3 580	3 538	116,0	12,4	1,24	116	0,61	9,38	176
30	38	Gliwice	śląskie	**54,1**	25,70	28,43	3 688	3 739	80,6	2,1	0,97	503	0,11	7,71	197
31		Płock	mazowieckie	**53,8**	27,22	26,54	4 630	**4 820**	109,2	33,0	0,73	148	1,21	9,29	127
32	35	Grudziądz	kujawsko-pomorskie	**53,7**	38,02	15,71	4 164	4 117	474,3	21,3	1,50	165	0,15	8,79	99
33	19	Lublin	lubelskie	**53,4**	35,89	17,48	3 089	3 456	31,5	34,0	0,44	93	0,31	9,94	352
34	37	Kielce	świętokrzyskie	**53,3**	27,29	26,03	3 621	3 600	11,3	12,5	0,41	139	0,34	9,17	206
35	20	Tychy	śląskie	**52,4**	33,95	18,41	4 011	4 194	520,9	7,3	0,36	246	0,08	7,35	130
36		Tarnobrzeg	podkarpackie	**52,2**	31,19	20,96	3 233	3 231	323,5	30,5	1,12	20	0,64	6,09	50
37	23	Biała Podlaska	lubelskie	**50,8**	35,13	15,70	3 282	3 233	216,8	35,6	0,87	120	0,12	7,10	58
38	22	Elbląg	warmińsko-mazurskie	**49,5**	26,87	22,64	3 193	3 237	72,2	22,3	1,50	200	0,22	9,91	127
39		Zabrze	śląskie	**48,8**	29,35	19,42	3 223	3 451	242,2	15,3	0,22	425	0,18	6,16	189
40	32	Słupsk	pomorskie	**48,0**	27,14	20,85	3 572	2 973	60,4	37,8	0,82	364	0,75	9,43	97

Źródło: http://www.rp.pl/

Gmina Fair Play - Złota Lokalizacja Biznesu

Organizatorem konkursu „Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji" jest Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Konkurs jest afiliowany przy Krajowej Izbie Gospodarczej. Ocenie podlegają następujące czynniki:

- kwalifikacje pracowników w zakresie obsługi inwestora,
- szybkość obsługi,
- prawidłowość podejmowanych decyzji administracyjnych,
- terminowość w zakresie dotrzymywania zobowiązań,
- łatwość dostępu do urzędu (lokalizacja, parking, dojazd itp.),
- jakość pisemnej informacji o procedurach, warunkach i wymaganiach formalnych,
- dbałość o koszty i czas inwestorów (wskazywanie rozwiązań oszczędzających koszty i czas),
- przejrzystość stosowanych zasad dotyczących realizacji inwestycji,
- dbałość o bezpieczeństwo finansowe, czyli sugerowanie rozwiązań ograniczających ryzyko inwestycji,
- informacje osobiste, czyli zaangażowanie pracowników w pomoc inwestorom.

Słupsk startował w konkursie cztery razy, każdorazowo zdobywając certyfikat i tytuł Gminy Fair Play, a w 2008 otrzymał nagrodę główną konkursu w kategorii „średnie miasto". W 2009 r. Miasto Słupsk ponownie zostało laureatem statuetki „Gminy Fair Play".

Ranking Gmin i Powiatów Związku Powiatów Polskich

Ranking sporządzany jest przez Związek Powiatów Polskich. ZPP jest stowarzyszeniem powiatów mającym na celu wspieranie idei samorządu terytorialnego, obrony wspólnych interesów powiatów oraz dążenie do społeczno - gospodarczego rozwoju polskich powiatów.

Ranking prowadzony jest w podziale na cztery kategorie jednostek samorządu terytorialnego: 1) powiaty, 2) miasta na prawach powiatu, 3) gminy miejskie i miejsko-wiejskie oraz 4) gminy wiejskie.

Samorządy sklasyfikowane w Rankingu są oceniane przez ekspertów Związku Powiatów Polski według kilkudziesięciu kryteriów zgrupowanych w ośmiu grupach tematycznych takich jak: działania proinwestycyjne i prorozwojowe, rozwiązania poprawiające jakość obsługi mieszkańca oraz funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego, rozwój społeczeństwa informacyjnego, rozwój społeczeństwa obywatelskiego, umacnianie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji; promocja rozwiązań ekoenergetycznych, proekologicznych i prozdrowotnych, współpraca krajowa i międzynarodowa, działania promocyjne.

Powiat Słupski w 2009 r. zajął drugie miejsce w omawianym zestawieniu, plasując się za powiatem kieleckim. Zajęcie wysokiego miejsca w rankingu przedstawia relatywnie wysoką ocenę powiatu jako atrakcyjnego dla mieszkańców i inwestorów.

W latach 2005 – 2009 Miasto systematycznie zajmowało miejsce w czołówce rankingu. W ostatnich dwóch latach utrzymuje się na 2 miejscu wśród sklasyfikowanych miast na prawach powiatu. Znaczące sukcesy w poprawie wizerunku i atrakcyjności w ocenie ekspertów ZPP osiągnął Powiat Słupski, który to w okresie pięciu lat z 17 miejsca rankingowego osiągnął drugie miejsce i uzyskał tytuł Super Powiatu. Przedstawiony ranking wskazuje na stosunkowo dużą dysproporcję jaka zachodziła w atrakcyjności regionu pomiędzy obszarem grodzkim a ziemskim Słupska. Jednakże nierówność ta w świetle dokonanej oceny przez ZPP została w okresie 2005 – 2009 znacząco zniwelowana.

Tabela 23: Miejsce Powiatu Słupskiego i Miasta Słupsk w Rankingu Związku Powiatów Polski w latach 2005 – 2009.

Wyszczególnienie	Miejsce w rankingu				
	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.
Powiat Słupski	17	5	7	9	2
Miasto Słupsk	2	1	1	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.zpp.pl/

Powiat/Miasto na prawach powiatu otrzymuje wyróżnienie "Super Powiat", jeżeli posiada przyznane punkty w 75% kategorii zawartych w Rankingu Powiatów/Miast na prawach powiatu. Zarówno powiat słupski jak Miasto Słupsk zostały w 2009 r. uhonorowane tytułem Super Powiat.

Podsumowanie

Region i Miasto Słupsk miały możliwość brania udziału w szeregu rankingów i konkursów, charakteryzujących się różnorodnymi metodologiami i niejednorodnymi zasadami uczestnictwa.

Dla kilku z nich, uzyskano bardzo dobre wyniki, które stanowią dokonały materiał marketingowy dla służb zajmujących się promocją samorządu, w tym promocją gospodarczą.

Dla właściwej oceny miejsca Regionu Słupskiego na liście atrakcyjności inwestycyjnej należy jednak wskazać te rankingi, dla których metodologia oceny samorządów jest jak najbardziej zbieżna z kryteriami, jakimi posługują się inwestorzy szukający nowych miejsc ekspansji.

W opinii autorów niniejszego opracowania, najbardziej adekwatnym dla tego celu rankingiem jest cykliczne opracowanie „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów" Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Wyniki ostatniej edycji wskazują, że na dzień dzisiejszy Region Słupski nie ma wielu silnych argumentów przetargowych. Należy podkreślić, że zasięg regionu, o którym mowa w raporcie IBnGR nie jest tożsamy ze zdefiniowanym na potrzeby niniejszego opracowania Regionem Słupskim, przez co, jak się wydaje, wyniki są nieco zaniżone. Tym niemniej generalne wnioski wydają się właściwe i są

potwierdzeniem wielu tez i obserwacji wynikających z przeprowadzonej diagnozy w ramach Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych W Regionie Słupskim. Wyniki te mają również swoje potwierdzenie we wzmiankowanym już opracowaniu firmy KPMG pt. „Specjalne strefy ekonomiczne, Edycja 2009", według którego SSSE prezentuje relatywnie najsłabsze wyniki oraz otrzymała najmniej pozytywnych ocen od inwestorów.

Należy jednak wskazać, że wyniki każdego z omawianych powyżej rankingów odzwierciedlają stan istniejący i wskaźniki zaobserwowane w ostatnich latach a nie uwzględniają możliwości uruchomienia istniejącego potencjału rozwoju.

Wyniki diagnozy wskazują, że pomimo swoich mankamentów, Region Słupski posiada szereg argumentów potencjalnie atrakcyjnych dla inwestorów i bazując na nich, można wzmocnić starania dla przyciągnięcia kolejnych przedsiębiorców zainteresowanych rozwinięciem działalności.

3.2 ANALIZA DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH MIASTA SŁUPSKA W KONTEKŚCIE WIELOLETNIEGO PROGRAMU POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH

Do czasu sformułowania niniejszego Programu, brak było w Regionie Słupskim dokumentu o charakterze strategicznym, który w sposób całościowy odwoływałby się do kwestii pozyskiwania inwestorów lub nawet - stanowiłby strategię o charakterze gospodarczym.

W Strategii Rozwoju Miasta Słupska 2007-2015 wśród szans dla słupskiej gospodarki wskazano: „zwiększenie terenów dla inwestycji" oraz „inwestycje w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej". Ponadto funkcjonowanie Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej zostało określone jako jedna z mocnych stron Miasta. Dodatkową mocną stroną Miasta określoną w Strategii i sprzyjającą inwestorom jest „funkcjonowanie agend około biznesowych wspomagających rozwój przedsiębiorczości oraz organizacji zrzeszających przedsiębiorców".

Do celów bezpośrednich Strategii Rozwoju Miasta Słupska 2007-2015 sprzyjających przyciąganiu inwestycji należą w szczególności cele Obszaru rozwojowego 4: Rozwój zasobów ludzkich i przedsiębiorczości:

- Cel strategiczny CS.4. Rozwój zasobów ludzkich poprzez ich dostosowanie do wymogów rynku pracy oraz wspieranie przedsiębiorczości i kreowanie nowoczesnej gospodarki wzmacniającej pozycję Słupska w regionie Pomorza,
  - Cel operacyjny CO.4.13. Rozwój innowacyjnej i otwartej gospodarki,
  - Cel operacyjny CO.4.14. Aktywna promocja Miasta oraz ułatwienie dostępu inwestorom do informacji gospodarczych,
  - Cel operacyjny CO.4.15. Uatrakcyjnienie systemu zachęt skierowanych do inwestorów, w tym również systemu ulg podatkowych promujących tworzenie nowych miejsc pracy,
  - Cel operacyjny CO.4.16. Rozwój inicjatyw gospodarczych w oparciu o system partnerstwa publiczno-prywatnego,
  - Cel operacyjny CO.4.17. Szerokie i efektywne wykorzystanie Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej do rozwoju gospodarczego i społecznego Miasta Słupska.

Ponadto, do poprawy klimatu inwestycyjnego Miasta i atrakcyjności samej SSSE przyczynia się w sposób pośredni realizacja szeregu celów i działań w zakresie infrastruktury technicznej, zagospodarowania przestrzennego, a także współpracy międzynarodowej i promocji Miasta. Należą do nich w szczególności:

Obszar rozwojowy 1: Infrastruktura techniczna

- Cel strategiczny CS.1. Rozwój infrastruktury technicznej na terenie Miasta Słupska,
  - Cel operacyjny CO.1.1. Rozbudowa infrastruktury drogowej Miasta poprzez budowę ulic odciążających centrum, w tym przebudowa dróg krajowych i wojewódzkich,
  - Cel operacyjny CO.1.4 Rozwój ponadregionalnej sieci transportowej, umożliwiającej szybki i bezpieczny transport drogowy, kolejowy, lotniczy i morski, w tym również transport łączony.

Obszar rozwojowy 3: Zagospodarowanie przestrzenne

- Cel strategiczny CS.3. Planowanie ładu przestrzennego Miasta Słupska,
  - Cel operacyjny CO.3.1. Tworzenie przestrzennych warunków do rozwoju Miasta,
  - Cel operacyjny CO.3.2. Przywrócenie terenom zdegradowanym utraconych funkcji społeczno-gospodarczych.

Obszar rozwojowy 10: Współpraca międzynarodowa i promocja Miasta Słupska

- Cel strategiczny CS.10. Rozwój współpracy międzynarodowej Miasta Słupska oraz promocji Miasta,
  - Cel operacyjny CO.10.1. Rozwijanie współpracy zagranicznej Miasta poprzez poszerzenie sieci miast zaprzyjaźnionych i udziału Miasta w organizacjach i stowarzyszeniach międzynarodowych,
  - Cel operacyjny CO.10.2. Wypracowanie strategii marketingu terytorialnego Miasta Słupska budującego jego wizerunek i markę w kraju i za granicą.

Zagadnienie poprawy atrakcyjności inwestycyjnej i przyciągnięcia inwestycji do Słupska zostało również poruszone w **Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Słupskiego do roku 2011.**

W obszarze „Gospodarka" odpowiada temu priorytet: „Stworzyć warunki inwestowania dla kapitału rodzimego i zagranicznego" poprzez następujące kierunki działań:

- Dostępna baza danych o terenach i obiektach inwestycyjnych,
- Rozwój Słupskiej Strefy Ekonomicznej,
- Dostosowanie kierunku kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Ponadto w obszarze „Infrastruktura" w ramach priorytetów: „Podjąć działania w kierunku poprawy infrastruktury drogowej" oraz „Stworzyć warunki infrastrukturalne do rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości" umieszczone zostały działania, które powinny w sposób pośredni przyczyniać się do przyciągania inwestycji. Kierunki tych działań są następujące:

- Rozwój infrastruktury Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,
- Tworzenie infrastruktury około biznesowej,
- Identyfikacja możliwości przestrzeni produkcyjnej (obiekty, grunty, infrastruktura).

Należy wskazać, że zaprezentowana perspektywa czasowa wspomnianych strategii ma charakter średnioterminowy, bądź, biorąc pod uwagę upływ czasu od ich uchwalenia – krótkoterminowy. Strategia Rozwoju Miasta Słupska została zaprogramowana na lata 2007-2015, podczas gdy Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Słupskiego obejmuje jedynie perspektywę do roku 2011. Wydaje się, samorządy Regionu powinny poczynić kroki w celu zaktualizowania strategii i wydłużenia ich perspektyw, nie tylko w ramach działań związanych z gospodarką. Można wymienić kilka argumentów za takim podejściem. Po pierwsze, część działań została już zrealizowana. Po drugie, długi okres od uchwalenia obu dokumentów mógł spowodować częściową dezaktualizację zapisów. Kolejnym argumentem jest fakt, że wiele procesów wspierających gospodarkę ma charakter długofalowy, wykraczający nawet poza aktualną perspektywę programowania funduszy europejskich (2007-2013).

Bardzo pozytywnie należy ocenić występowanie w obu wymienionych strategiach dosyć sprecyzowanych celów operacyjnych i działań wspierających gospodarkę regionu.

Strategie rozwoju są dokumentami strategicznymi i z definicji nie powinny zawierać szczegółowych działań, czynności, które powinny być doprecyzowane w programach operacyjnych. Obecnie brak jest jednak takich szczegółowych opracowań, a wzmiankowane działania są określane, planowane i realizowane bezpośrednio przez samorządy i instytucje współpracujące. Programy operacyjne również w większym stopniu niż strategia powinny wyznaczać sztywne ramy poszczególnych działań, wskazując zakres odpowiedzialności i kompetencji instytucji odpowiedzialnych, harmonogramy wdrażania i w końcu - warunki i mierniki sukcesu.

Podsumowując, kwestia gospodarki ma znaczącą rolę w uchwalonych strategiach Regionu. Jednak ze względu na ograniczone rozwinięcie operacyjne zapisów, w tym kwestii pozyskiwania inwestorów zewnętrznych, istnieje potrzeba sukcesywnych zmian w tym zakresie.

Ten pewnego rodzaju deficyt planistyczny jest identyfikowany przez władze samorządowe, czego efektem jest rozpoczęcie wdrażania Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim, realizowanego w ramach Projektu „Inwestuj w Słupsku”.

3.3 ANALIZA DOTYCHCZASOWYCH DZIAŁAŃ ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ I INNYCH PODMIOTÓW W REGIONIE, POWOŁANYCH DO OBSŁUGI INWESTORÓW W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA KLIMATU INWESTYCYJNEGO I WSPIERANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH

3.3.1. ANALIZA MOŻLIWYCH MODELI INSTYTUCJONALNYCH OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH

3.3.1.1. POTRZEBA AKTYWIZACJI DZIAŁAŃ W CELU PRZYCIĄGANIA INWESTORÓW W OBECNEJ SYTUACJI MAKROEKONOMICZNEJ

Światowy kryzys gospodarczy i bessa na rynku nieruchomości z jednej strony, jednocześnie wciąż niskie koszty pracy, młode i wykształcone społeczeństwo, stabilne i demokratyczne państwo oraz dodatni wskaźnik PKB z drugiej strony sprawiają, że Polska pozostaje wciąż jest jednym z najatrakcyjniejszych miejsc inwestycyjnych Europy. To wszystko sprawia, że liczne ośrodki miejskie Polski oraz innych krajów Europy Środkowej prowadzą nieustanną rywalizację o pozyskanie nowych strategicznych inwestorów w tym inwestorów przemysłowych, centra badawczo-rozwojowe oraz centra usług wspólnych. Na pozycję lidera w tej rywalizacji na obszarze Polski oprócz Warszawy wysunęły się zdecydowanie aglomeracje południowej Polski z Wrocławiem na czele.

Przykład Wrocławia wskazuje, że władze samorządowe w celu pozyskania strumieni nowych inwestycji i podniesienia szeroko rozumianej atrakcyjności aglomeracji zmuszone wdrażać nowe rozwiązania organizacyjno-prawne i finansowe w celu realizacji skutecznej i elastycznej polityki gospodarczej. Ich wynikiem powinno być m.in.:

- wypromowanie miasta lub regionu jako miejsca oferującego atrakcyjne warunki dla lokujących się w tym regionie międzynarodowych korporacji i lokalnych przedsiębiorstw,
- pozyskiwanie nowych projektów inwestycyjnych,
- zapewnienie wsparcia o charakterze after care tzn. obsługi inwestorów przystępujących do realizacji swoich projektów inwestycyjnych lub już prowadzących działalność operacyjną,
- inicjowanie działań umożliwiających zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich, infrastruktury oraz lokalizacji dla potrzeb realizowanych projektów inwestycyjnych.

Samorządy realizują wyżej wymienione zadania lub przynajmniej część z nich, wykorzystując zróżnicowane modele instytucjonalne. Poniżej zostały przedstawione najbardziej znane przykłady z terenu całej Polski. Jednocześnie dział następny prezentuje analizę obsługi inwestorów w Mieście Słupsk oraz na terenie Powiatu Słupskiego.

3.3.1.2. MODEL I: PASYWNY

Większość mniejszych i średnich samorządów nie posiada wyodrębnionych stanowisk lub zespołów odpowiedzialnych za obsługę inwestorów. Nie prowadzą żadnych aktywnych działań w celu pozyskania nowych inwestycji zewnętrznych. W tym przypadku inwestorzy

podejmują decyzję o lokalizacji projektów inwestycyjnych w oparciu o własne analizy i rozpoznanie możliwych lokalizacji na terenie kraju, a często również w innych miejscach na świecie. Kontakt z inwestorami sprowadza się w zasadzie do obsługi procesu budowlanego, wydawania niezbędnych uzgodnień, decyzji administracyjnych itp. Prawdopodobieństwo zrealizowania nowych inwestycji zewnętrznych na obszarze gmin, których administracja nie angażuje się aktywnie w proces pozyskiwania inwestorów, jest niewielkie, chyba, że posiadają znaczące przewagi nad innymi samorządami, wynikające np. zachęt inwestycyjnych, z lokalizacji, uwarunkowań komunikacyjnych, czy zasobów ludzkich.

3.3.1.3. MODEL II - OBSŁUGA INWESTORA W OGRANICZONYM ZAKRESIE

W strukturach organizacyjnych części urzędów gmin lub powiatów, szczególnie grodzkich istnieją wydziały, biura lub inne jednostki, do kompetencji których, oprócz wielu zadań, należy obsługa inwestorów lub szeroko rozumianej promocji. Zazwyczaj jednak zadania te są określone bardzo ogólnie, nie są powiązane z wyodrębnionymi środkami budżetowymi przeznaczonymi ich realizację, zaś w strukturach jednostek organizacyjnych brak jest dedykowanych zespołów lub stanowisk odpowiedzialnych za pozyskiwanie i obsługę inwestorów, a co za tym idzie precyzyjnych procedur postępowania. Zakres działania tak prowadzonej obsługi ogranicza się do terenu gminy lub powiatu, na którym funkcjonuje urząd.

Model gdyński

Taki model instytucjonalny w województwie pomorskim funkcjonuje w między innymi w Urzędzie Miasta Gdyni, gdzie kompetencje w zakresie obsługi inwestorów zostały przypisane do Wydziału Polityki Gospodarczej i Nieruchomości, zaś w zakresie promocji adresowanej do przedsiębiorców dodatkowo do Agencji Rozwoju Gdyni Sp. z o.o.

Do kompetencji Wydziału Polityki Gospodarczej i Nieruchomości Urzędu Miasta Gdyni należy prowadzenie całości spraw związanych z funkcjonowaniem gospodarki miasta, jego promocją oraz efektywne gospodarowanie nieruchomościami stanowiącymi własność gminy i skarbu państwa, a w szczególności:

1. organizowanie i prowadzenie promocji i marketingu na rzecz miasta, a zwłaszcza opracowywanie wydawnictw i materiałów promocyjnych, przygotowywanie uczestnictwa miasta w targach, wystawach oraz innych imprezach promocyjnych (koordynacja) i stymulowanie zainteresowania miastem,
2. organizacja i prowadzenie współpracy miasta z przedsiębiorstwami gospodarki morskiej i Urzędem Morskim oraz analizowanie funkcjonowania gospodarki morskiej,
3. kreowanie i ustalanie kierunków rozwoju handlu i usług w mieście, w tym określanie rodzaju działalności handlowej lub usługowej w miejskich lokalach użytkowych,
4. w zakresie prawa działalności gospodarczej: prowadzenie ewidencji działalności gospodarczej, wykonywanie innych czynności przewidzianych w przepisach dotyczących prawa działalności gospodarczej oraz kontrola przestrzegania przepisów prawa przez przedsiębiorców, w granicach objętych rejestracją,

5. wspieranie działalności gospodarczej, w szczególności poprzez:
    - promowanie przedsiębiorczości na terenie miasta,
    - prowadzenie działalności informacyjnej i oświatowej, w tym organizowanie szkoleń w zakresie rozwoju przedsiębiorczości,
    - współdziałanie z samorządem gospodarczym, agencjami gospodarczymi, organizacjami pracodawców oraz innymi organizacjami przedsiębiorców,
6. nadzór nad funkcjonowaniem targowisk miejskich oraz organizacja handlu okrężnego,
7. działanie na rzecz rozwoju turystyki, głównie poprzez: tworzenie informacji turystycznej, współpracę z podmiotami zainteresowanymi turystyką, opracowywanie wniosków i programów dotyczących kreowania i urzeczywistniania funkcji turystycznych miasta,
8. zawieranie umów dotyczących reklam na terenach komunalnych oraz znajdujących się na terenie pasa drogowego i kontrola przestrzegania przepisów w tym zakresie,
9. współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy w przeciwdziałaniu bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy,
10. prowadzenie spraw związanych z udzielaniem osobom niepełnosprawnym pożyczek ze środków PFRON oraz kredytowaniem pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne,
11. **obsługa inwestora - koordynacja działalności komórek organizacyjnych urzędu miasta i służb komunalnych w tym zakresie,**
12. sprzedaż lokali mieszkalnych na rzecz najemców,
13. sprzedaż bezprzetargowa nieruchomości gruntowych na zasadzie dołączeń,
14. użytkowanie wieczyste gruntów osób fizycznych i prawnych (aktualizacja opłat rocznych oraz rozwiązywanie i przedłużanie okresu użytkowania wieczystego),
15. użyczenia, dzierżawy, trwały zarząd oraz nieodpłatne czasowe zajęcia gruntów,
16. sprzedaż, najem i użyczanie gminnych lokali użytkowych,
17. komunalizacja nieruchomości,
18. przejmowanie nieruchomości zajętych lub wydzielonych pod drogi publiczne, ustalanie odszkodowań za grunty przejęte pod drogi dla osób fizycznych i prawnych,
19. organizacja i przeprowadzanie przetargów na sprzedaż, oddanie w użytkowanie wieczyste, najem, dzierżawę nieruchomości stanowiących własność gminy i skarbu państwa,
20. całość spraw związanych z pierwokupami,
21. wydawanie decyzji - zezwoleń na utworzenie i działanie wielko powierzchniowych obiektów handlowych[17].

[17] http://www.gdynia.pl/urzad/wydzialy/info/4032_.html

Z kolei oferta dla biznesu Agencji Rozwoju Gdyni funkcjonującej w formie spółki miejskiej obejmuje:

- Strategie i biznes plany dla tzw. start up-ów w Gdyni i na Pomorzu,
- Budowanie strategii marek (nowych produktów, korporacyjnych),
- Badania marketingowe – projektowanie programów badań marketingowych oraz ich wdrażanie,
- **Organizacja konferencji prasowych oraz specjalnych eventów promocyjnych (targi, roadshow-y, akademie wiedzowe),**
- Doradztwo w zakresie pozyskiwania środków z UE na określone typy projektów[18].

3.3.1.4. MODEL III – OBSŁUGA INWESTORA W PEŁNYM ZAKRESIE W RAMACH STRUKTUR URZĘDOWYCH

Władze szeregu dużych miast polskich powołały w ostatnich latach w podległych im urzędach wyodrębnione zespoły odpowiedzialne za pozyskiwanie i kompleksową obsługę projektów inwestycyjnych.

Model warszawski

W strukturze Urzędu Miasta Warszawy zostało powołane Biuro Obsługi Inwestorów do zadań którego należy w szczególności:

1. zapewnienie szybkiego dostępu do kompleksowej informacji o warunkach inwestowania w m.st. Warszawie i gospodarczo-prawnym otoczeniu inwestycyjnym,
2. stymulacja i wsparcie procesów inwestycyjnych,
3. prowadzenie systemu informacji dla inwestorów na temat możliwości i potrzeb inwestycyjnych,
4. analizowanie zainteresowań inwestorów w zakresie planowanych inwestycji,
5. opracowywanie projektów ofert inwestycyjnych i koordynacja przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego,
6. przygotowywanie prezentacji inwestycyjno-gospodarczej m.st. Warszawy,
7. przygotowywanie i realizacja projektów na rzecz rozwoju gospodarczego m.st. Warszawy wynikających ze strategii rozwoju,
8. współpraca przy realizacji działań na rzecz rozwoju m.st. Warszawy,
9. współudział w przygotowywaniu planów inwestycyjnych m.st. Warszawy, w szczególności w zakresie identyfikacji możliwych projektów inwestycyjnych we współpracy z partnerami prywatnymi,
10. współpraca z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi Urzędu oraz jednostkami organizacyjnymi m.st. Warszawy przy realizacji zadań Biura.

[18] http://arg.gdynia.pl/dla_biznesu.html

Wewnętrznymi komórkami organizacyjnymi Biura Obsługi Inwestorów są:

- Wydział Obsługi Inwestorów i Partnerstwa Publiczno-Prywatnego,
- Samodzielne Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Oferty Inwestycyjnej,
- Zespół Organizacyjno-Finansowy.

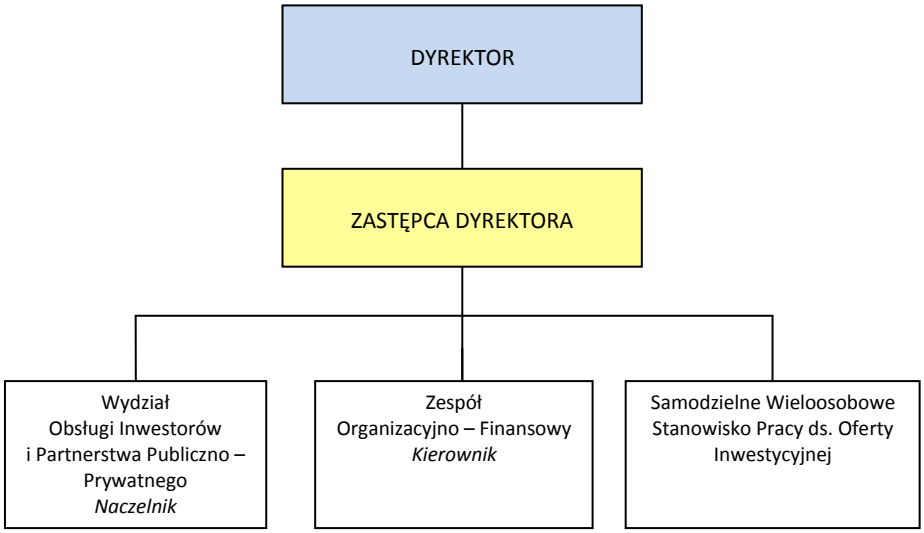
W strukturze Biura obsługą projektów inwestycyjnych zajmuje się przede wszystkim Wydział Obsługi Inwestorów i Partnerstwa Publiczno–Prywatnego, który odpowiada za:

1. zapewnienie szybkiego dostępu do kompleksowej informacji o prawno-ekonomicznych warunkach inwestowania w m.st. Warszawie,
2. tworzenie i aktualizacja bazy danych o inwestorach zainteresowanych inwestowaniem w m.st. Warszawie, w tym,
    - bieżąca analiza kierunków zainteresowań i wniosków inwestorów,
    - raportowanie informacji o preferencjach inwestorów i wniosków dotyczących zmian ilościowych i jakościowych preferencji,
3. aktualizację informacji o potrzebach inwestycyjnych m.st. Warszawy i dopasowywanie ofert inwestycyjnych do preferencji m.st. Warszawy,
4. przygotowywanie projektów i koordynację przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, a w szczególności:
    - prowadzenie bazy projektów planowanych, negocjowanych i wykonywanych,
    - prowadzenie etapu doradztwa do projektów partnerstwa publiczno-prywatnego,
    - analizę prawną i ekonomiczną oferty partnerów prywatnych,
    - prowadzenie negocjacji,
    - monitoring postępu realizacji harmonogramów projektów partnerstwa publiczno-prywatnego,
    - raportowanie i ocenę działań projektowych ex-post w celu identyfikacji ewentualnych słabości,
    - udział w naradach dotyczących przygotowania projektów,
5. udzielanie informacji o procesie, projektach i możliwościach inwestycyjnych jednostkom zewnętrznym we współpracy z biurem prasowym;
6. analizę istniejących procedur administracyjnych w zakresie obsługi inwestora oraz przedstawianie propozycji ich zmian, w tym:
    - udzielanie informacji inwestorom w zakresie obowiązujących przepisów,
    - procedury związane z warunkami inwestowania i inwestycyjnym otoczeniem gospodarczo-prawnym,
7. współpracę w działaniach dotyczących udziału m.st. Warszawy w specjalistycznych imprezach targowych, wystawienniczych i konferencjach, związanych z prezentacją inwestycyjno-gospodarczej oferty m.st. Warszawy,
8. współpracę ze środowiskami gospodarczymi, naukowymi i akademickimi w zakresie

realizacji potrzeb inwestorów,

9. współpracę z komórkami wewnętrznymi Biura, jednostkami organizacyjnymi m.st. Warszawy oraz osobami prawnymi m.st. Warszawy wspierającymi proces realizacji inwestycji, w tym:
    - ustalanie zasad współpracy,
    - udział w przedmiotowych naradach,
    - koordynacja działań związanych z realizacją inwestycji.

Wykres 10: Struktura organizacyjna Biura Obsługi Inwestorów Urzędu m.st. Warszawy



Źródło: http://bip.warszawa.pl/Menu_podmiotowe/Biura_Urzedu/OI/default.htm

Model poznański

W Urzędzie Miasta Poznania funkcjonuje Biuro Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji, do które zadań należy:

1. w zakresie promocji inwestycji:
    - penetracja rynków zagranicznych związana z poszukiwaniem i pozyskiwaniem inwestorów poprzez nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z międzynarodowymi firmami konsultingowymi,
    - podejmowanie działań z zakresu public relations w celu efektywniejszego pozyskiwania inwestorów,
    - zapewnienie komunikacji ze społeczeństwem w zakresie zamierzeń inwestycyjnych Miasta,
    - kreowanie w mediach wizerunku Poznania jako miasta przyjaznego inwestorom,
    - przygotowywanie i koordynowanie imprez promocyjnych informujących o potencjale gospodarczym Miasta,

- prezentowanie ofert oraz walorów inwestycyjnych Miasta i podmiotów z nim współpracujących w szczególności w krajowych i zagranicznych mediach informacyjnych oraz na targach, konferencjach i sympozjach,
- współpraca z organami administracji rządowej i samorządowej, zwłaszcza z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

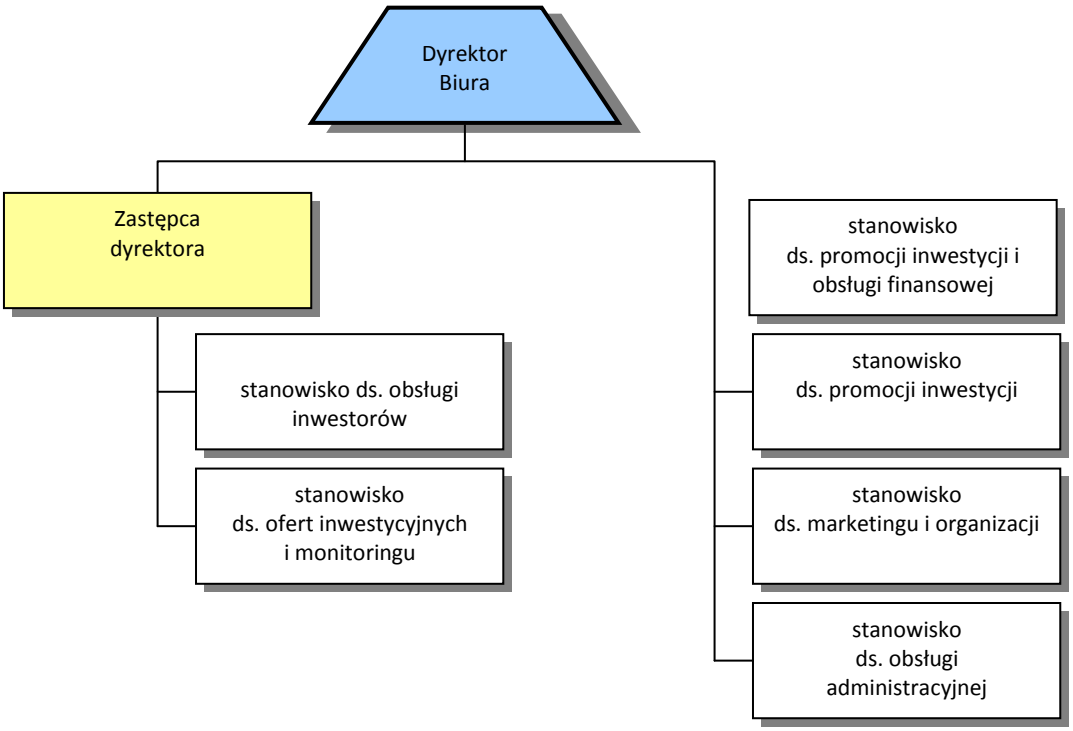
2. w zakresie obsługi inwestorów:

- współpraca z inwestorami oraz potencjalnymi inwestorami,
- sprawowanie opieki nad inwestorami w zakresie jego kontaktów z Urzędem, innymi instytucjami miejskimi oraz wskazanymi przez inwestorów innymi podmiotami.

3. w zakresie przygotowania ofert inwestycyjnych:

- sporządzanie i aktualizacja miejskiej oferty inwestycyjnej,
- inicjowanie i sporządzanie wraz z innymi jednostkami samorządu terytorialnego wspólnych ofert inwestycyjnych.

Wykres 11: Struktura organizacyjna Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji Urzędu Miasta Poznania



Źródło: http://bip.city.poznan.pl/bip/public/bip/organizacje.html?co=print&or_id=23&or_typ=W

Model krakowski

Trochę odmienny model instytucjonalny obsługi inwestorów zewnętrznych funkcjonuje w Krakowie, gdzie w ramach Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Krakowa funkcjonuje Centrum Obsługi Inwestorów i Promocji Gospodarczej, do kompetencji którego należy:

1. Obsługa informacyjno-merytoryczna inwestorów krajowych i zagranicznych w zakresie polityki inwestycyjnej miasta, obowiązującego prawa lokalnego oraz podstawowych uwarunkowań prawnych inwestycji o charakterze ogólnokrajowym wraz z monitorowaniem na rzecz obsługiwanych inwestorów przebiegu procesu inwestycyjnego, przygotowaniem spotkań i wizyt w terenie oraz współpracą z merytorycznymi komórkami organizacyjnymi UMK i miejskimi jednostkami organizacyjnymi,

2. Współudział w tworzeniu i aktualizacji działu *Gospodarka* w Miejskiej Prezentacji Internetowej *Magiczny Kraków*,

3. Wdrożenie i koordynacja realizacji programu sektorowego Strategii Rozwoju Miasta pn. *Program rozwoju instytucji transferu wiedzy i technologii w Krakowie*,

4. Promocja gospodarcza miasta we współpracy z odpowiednimi komórkami organizacyjnymi UMK, w tym: organizacja udziału miasta w targach i prezentacjach gospodarczych, reklama w mediach, przygotowanie i dystrybucja publikacji i materiałów promocyjnych,

5. Tworzenie programu budowania marki (brandu) Krakowa,

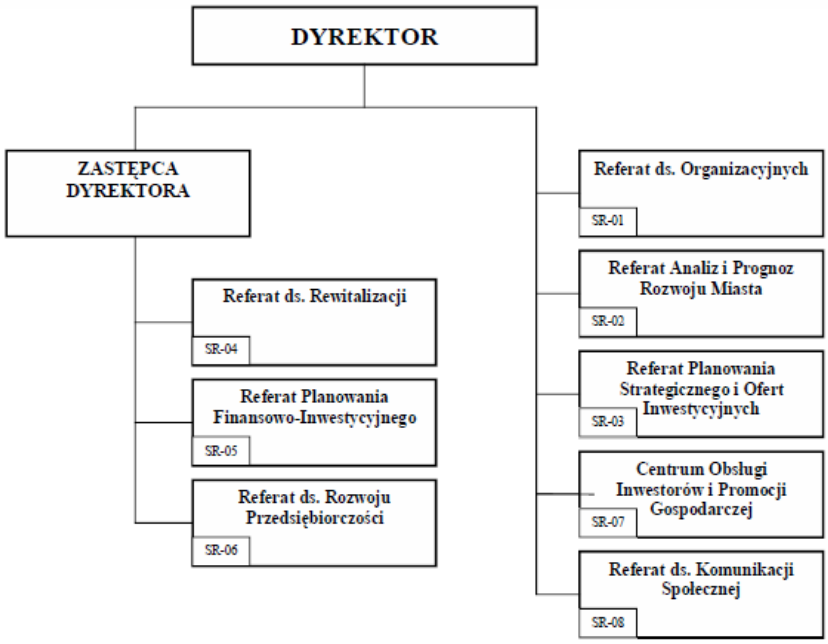
6. Realizacja zadań wynikających z obszaru działania Pełnomocnika ds. Marki Kraków,

7. Obsługa Zespołu ds. Wizerunku Krakowa i Polityki Promocyjnej Miasta,

8. Realizacja polecenia służbowego Prezydenta Miasta Krakowa w sprawie koordynacji działań w zakresie realizacji wszelkich przedsięwzięć mających charakter wizerunkowy, promocyjny i marketingowy Miasta, realizowanych przez pełnomocników Prezydenta Miasta Krakowa, Doradcę Prezydenta Miasta Krakowa, wydziały Urzędu Miasta Krakowa oraz miejskie jednostki organizacyjne.

Jednocześnie w skład Wydziału wchodzi szereg innych referatów realizujących dodatkowe zadania z zakresu planowania strategicznego i finansowo - inwestycyjnego, sporządzania analiz i prognoz rozwoju miasta, koordynacji działań związanych z tworzeniem Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego, koordynacji programów rewitalizacyjnych, wspierania rozwoju przedsiębiorczości, koordynacji procedur w zakresie komunikacji społecznej.

Wykres 12: Struktura organizacyjna Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Krakowa



Źródło: https://www.bip.krakow.pl/wladze/zarzadzenia/pliki/zp_2838_09.pdf

Podobne rozwiązania funkcjonują w urzędach miast: Łodzi, Szczecina, Katowic, czy Lublina.

Wszystkie opisane wyżej zespoły obsługi inwestorów, przedstawione w ramach przedmiotowego modelu współpracują blisko z takimi instytucjami, odpowiedzialnymi za pozyskiwanie inwestycji jak: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, specjalne strefy ekonomiczne, centra obsługi inwestorów tzw. COI, funkcjonujące w strukturach agencji rozwoju regionalnego.

Jeżeli chodzi o zakres terytorialny działalności opisanych zespołów to jest on zróżnicowany w zależności od tego, czy dotyczy promocji inwestycyjnej, czy też procesu lokalizowania konkretnych projektów inwestycyjnych.

W przypadku szeroko rozumianej promocji inwestycyjnej przytoczone miasta w kontaktach z inwestorami prezentują potencjał ekonomiczny, kompetencyjnych oraz społeczny nie tylko obszaru gminy, ale całego obszaru metropolitalnego, aglomeracji, czy regionu.

Jednocześnie opisane zespoły zabiegają o zlokalizowanie inwestycji zazwyczaj wyłącznie na terenie obszaru działalności urzędu, w strukturach którego funkcjonują.

3.3.1.5. MODEL IV – OBSŁUGA INWESTORA W PEŁNYM ZAKRESIE PROWADZONA W FORMIE WYODRĘBNIONEJ ZE STRUKTUR URZĘDOWYCH

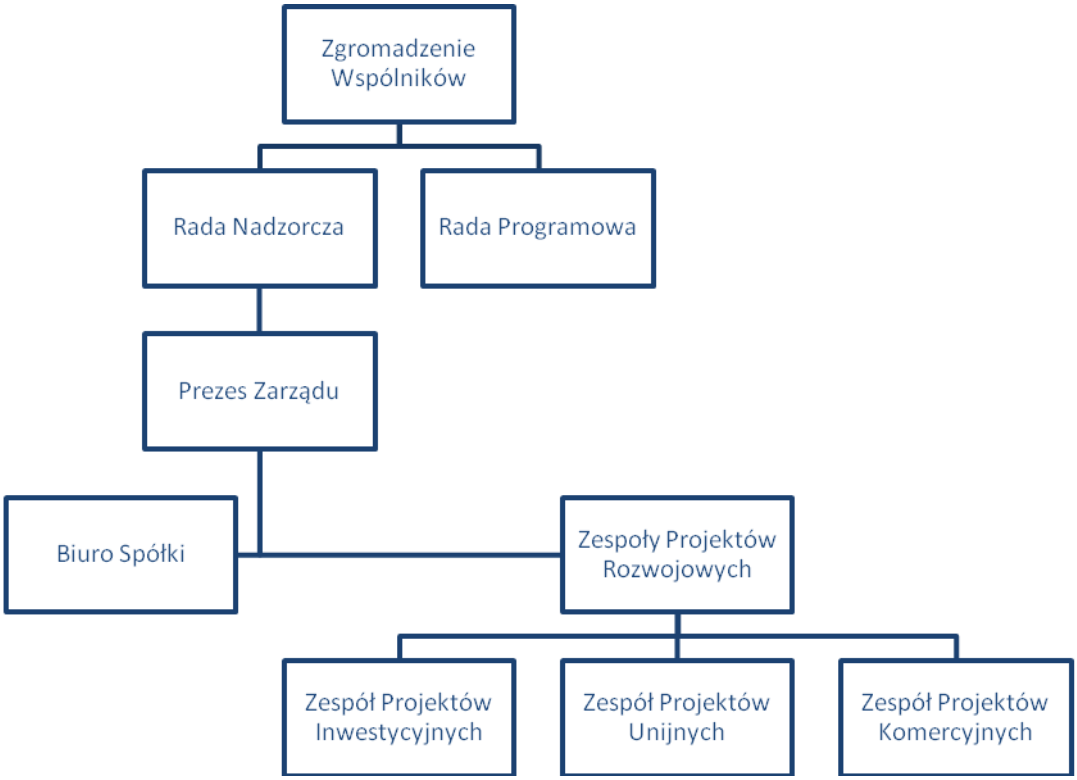
Obecnie w Polsce najbardziej znane są 2 modele instytucjonalne prowadzenia obsługi inwestorów zewnętrznych w formie wyodrębnionej z dawnych struktur urzędów miejskich tj.: Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A. oraz Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o.

Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej

Władze Wrocławia już 2005 r. powołały Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW) w formie spółki akcyjnej z większościowym udziałem Gminy Wrocław w wyniku porozumienia pomiędzy ośmioma gminami aglomeracji wrocławskiej. W chwili obecnej akcjonariuszami ARAW są dwadzieścia trzy gminy. Agencja została utworzona w oparciu o zespół obsługujący inwestorów funkcjonujący wcześniej w Departamencie Prezydenta Urzędu Miejskiego we Wrocławiu.

ARAW jest uważana aktualnie za najskuteczniejszą w Polsce, powołaną przez władze lokalne, instytucję pozyskującą inwestorów zewnętrznych. Dzięki m.in. jej działalności na terenie aglomeracji wrocławskiej ulokowali się tacy inwestorzy jak: 3M, Capgemini, Credit Suisse, FagorMastercook, Google, HP, IBM, Irevna, LG, McKinsey & Company, Nokia Siemens Networks, Siemens, Volvo, Whirlpool, Wipro i inni.

Wykres 13: Struktura organizacyjna Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A.



Źródło: ARAW S.A.

Główne zadania ARAW obejmują:

1. pozyskiwanie inwestorów,
2. przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu oraz jego realizację i rozliczenie,
3. inicjowanie działań prorozwojowych oraz badania opinii,
4. monitoring rynku inwestycyjnego na świecie, w Polsce i aglomeracji wrocławskiej,

5. monitoring środków pomocowych sygnowanych przez Komisję Europejską i inne fundusze, przygotowanie wniosków dotacyjnych, opracowanie harmonogramu i realizację projektu oraz jego rozliczenie,
6. pozyskanie, prowadzenie i rozliczenie projektów o charakterze komercyjnym, w tym realizacja projektów polegających na:
    - budowie hali i pasaży kupieckich
    - koordynacji działań związanych z zarządzaniem nieruchomościami

Zakres terytorialny działań ARAW obejmuje cały obszar aglomeracji wrocławskiej zarówno w przypadku promocji gospodarczej, jak i jeżeli chodzi o miejsca lokowania projektów inwestycyjnych. Przykładem takiego regionalnego podejścia jest pozyskanie inwestycji firmy LG, która zrealizowała swoją fabrykę na terenie gminy Kobierzyce.

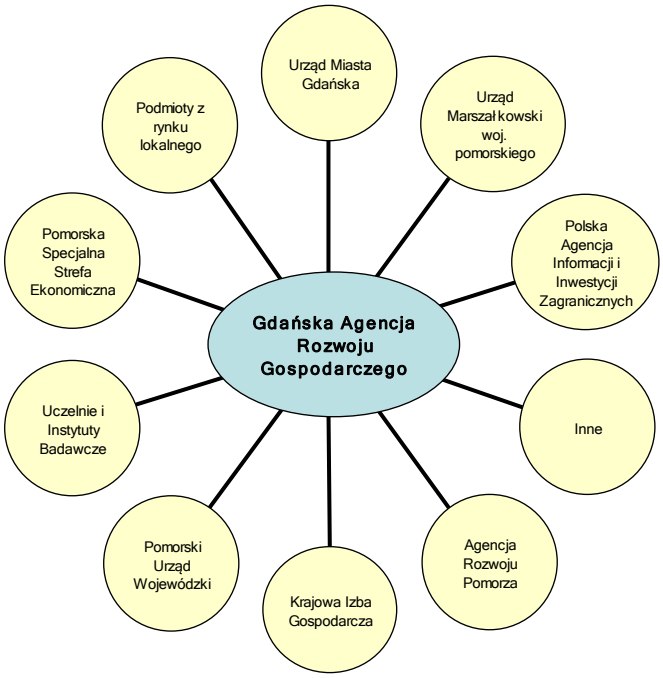
Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego

Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego (GARG) została utworzona na przełomie 2008 i 2009 r. w formie jednoosobowej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością Gminy Miasta Gdańska, która jest inicjatorem jej powołania, założycielem oraz właścicielem 100% udziałów. Powołanie GARG poprzedzone zostało szczegółowymi analizami, w tym studium wykonalności wraz z projekcjami finansowymi.

Spółka została wyposażona we wkład gotówkowy Miasta Gdańska w celu pokrycia kosztów operacyjnych w pierwszym roku działalności oraz aport w postaci niezagospodarowanych nieruchomości przeznaczonych na cele przemysłowe w dzielnicy Gdańsk-Kokoszki (51 ha) w celu utworzenia w tym miejscu parku przemysłowo-technologicznego. Jednocześnie Rada Miasta Gdańska wyraziła zgodę na wniesienie do GARG w przyszłości dodatkowych 186 ha w przyszłości w celu realizacji projektów w ramach tzw. Pomorskiego Centrum Logistycznego. Założeniem władz Miasta Gdańska było również, aby spółka, była w pełni samowystarczalna i funkcjonowała bez dalszego wsparcia finansowego ze strony samorządu, wspierając wręcz ze środków własnych budowę infrastruktury miejskiej, przede wszystkim dróg publicznych obsługujących nieruchomości, będące w gestii GARG.

Spółka powstała w oparciu o zespół Centrum Obsługi Biznesu (COB), którego początki działalności sięgają 2003 r. Zespół ten funkcjonował początkowo w strukturach Urzędu Miejskiego w Gdańsku i odpowiedzialny był ze wsparcie projektów inwestycyjnych i promocję gospodarczą. COB, a później GARG pracował m.in. nad takimi projektami inwestycyjnymi, zlokalizowanymi w Trójmieście jak: Weyerhaeuser, DCT Gdansk SA/ Macquarie, Desotec, Suruga Seiki, ProLogis, Thomson Reuters, Arla Foods, Sony Pictures Entertainment, Willis, Kainos, Fineos, First Data, Transcom, Geoban/Santander, Acxiom, Zensar Technologies i innymi.

Wykres 14: Podmioty współpracujące z GARG w zakresie obsługi inwestorów



Źródło: GARG Sp. z o.o.

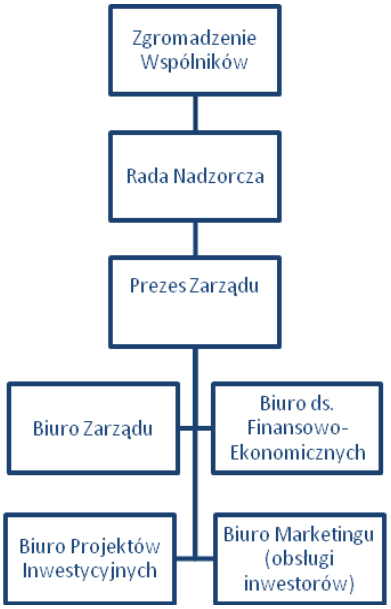
Powołując GARG władze Miasta Gdańska wzorowały na doświadczeniach i kompetencjach Centrum Obsługi Biznesu oraz podobnych jednostek w innych ośrodkach miejskich, Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A., Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., specjalnych stref ekonomicznych, parków technologicznych, jak również polskich, a nawet brytyjskich agencji rozwoju regionalnego tzw. *regional development agencies*.

Obecny zakres działalność GARG obejmuje m.in. następujące kwestie:

1. opracowywanie i prezentacja dostępnych na rynku gdańskim ofert inwestycyjnych;
2. pozyskiwanie inwestorów dla strategicznych inwestycji w Gdańsku oraz ich kompleksową obsługę;
3. przygotowanie i realizacja (wspomaganie) projektów kluczowych oraz innych projektów wspomagających rozwój gospodarczy Miasta i budujących przewagę konkurencyjną Gdańska w tym utworzenie parków przemysłowo-technologicznych pod nazwą "Projekt Maszynowa" oraz "Centrum Logistyczne w Porcie Północnym".
4. współpraca z instytucjami i podmiotami mająca na celu pomoc inwestorom na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia i kreowanie przyjaznego inwestorom środowiska;
5. inicjowanie i prezentacja możliwych programów wsparcia dla przedsiębiorców realizujących strategiczne inwestycje w Gdańsku i Metropolii Gdańskiej;
6. współpraca ze specjalnymi strefami ekonomicznymi w zakresie lokowania inwestorów w Strefie;
7. współpraca merytoryczna z Urzędem Miejskim Gdańsku w zakresie kreowania wizerunku Gdańska jako atrakcyjnego ośrodka gospodarczego;

8. współpraca z jednostkami odpowiedzialnymi za rozwój gospodarczy Miasta przy organizacji seminariów i kongresów służących upowszechnianiu wiedzy o możliwościach i warunkach inwestowania w Gdańsku;
9. podejmowanie działań na rzecz rozwoju i ożywienia gospodarczego Miasta, w tym udział w organizacji konferencji, seminariów, misji i prezentacji gospodarczych Miasta w kraju i za granicą, a także w przygotowaniu udziału Miasta w wybranych targach o charakterze gospodarczym;
10. prowadzenie lub koordynowanie oraz stymulowanie działalności usługowej na rzecz inwestorów w zakresie świadczenia specjalistycznej pomocy dotyczącej zarządzania, prawa, finansów, marketingu, w tym pomoc w organizacji i zarządzaniu, opracowywaniu biznes planów, różnego rodzaju specjalistycznych ekspertyz, analiz i opinii, opracowywaniu strategii negocjacyjnej, biznesowej, marketingowej, pomoc w organizacji promocji i reklamy;
11. prowadzenie portalu gospodarczego;
12. realizacja projektów wspierających rozwój kadr nowoczesnej gospodarki;
13. udział w innych inicjatywach gospodarczych Gminy Miasta Gdańska.

Wykres 15: Schemat struktury organizacyjnej Gdańskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o.



Źródło: GARG Sp. z o.o.

Zakres terytorialny działalności GARG w przypadku promocji gospodarczej obejmuje cały obszar Metropolii Gdańskiej, a jeżeli chodzi o miejsca lokowania projektów inwestycyjnych, działania GARG skupiają się na terytorium Trójmiasta, czego przykładem jest pozyskanie inwestycji firmy Sony Pictures Entertainment, która zrealizuje swoje centrum finansowe na terenie Gdyni.

3.3.2. AUDYT ORGANIZACYJNY INSTYTUCJI POWOŁANYCH DO OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM

W regionie słupskim jedyną dedykowaną do obsługi inwestorów jednostką jest Dział Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Pomorskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. (PARR). Słupsk oraz gminy Powiatu Słupskiego jak dotąd nie wykształciły wyspecjalizowanych zespołów ds. pozyskiwania i obsługi inwestorów zewnętrznych. W Urzędzie Miejskim w Słupsku kompetencje w zakresie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych („Inicjowanie działań zmierzających do pozyskania przez miasto nowych inwestorów oraz koordynacja działaniami na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, tworzenia warunków do rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw") posiada Wydział Rozwoju Miasta, który jednak tych zadań nie realizuje.

Działające w regionie Słupskie Stowarzyszenie Innowacji Gospodarczych i Przedsiębiorczości posiada najlepsza w kraju ofertę wśród Funduszy Pożyczkowych dla przedsiębiorstw. Jest ona jednak skierowana do małych firm (Fundusz Pożyczkowy Słupia, pożyczki tylko do 120 tys. PLN).

Funkcjonujące w Słupsku i powiecie słupskim narzędzia wsparcia ograniczają się jedynie do zwolnień z podatku od nieruchomości oraz z podatku CIT w ramach specjalnej strefy ekonomicznej.

W zakresie promocji lokalne samorządy nie wykreowały skutecznych metod promocji ani komunikacji z środowiskiem inwestorów zewnętrznych. Brak jest czytelnej polityki samorządu co do profilu gospodarczego Regionu i branż priorytetowych. Jedynie turystyka i usługi hotelarskie mogą liczyć na wsparcie samorządu w promocji walorów turystycznych Regionu. W zakresie kształtowania polityki proinwestycyjnej ważne jest stworzenie skutecznych narzędzi zwiększających atrakcyjność inwestycyjną Słupska i regionu słupskiego.

3.3.2.1. POMORSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO S.A.

Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. powstała w 1994 roku. Działalność Agencji skierowana jest na inicjowanie, promowanie i wspieranie wszelkich inicjatyw służących szeroko rozumianemu rozwojowi regionalnemu. Rozbudowaną częścią działalności jest wsparcie i obsługa małych i średnich przedsiębiorstw skupiona w Dziale Rozwoju Regionalnego.

Od 1997r. PARR S.A zarządza Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną (SSSE)[19]. SSSE zajmuje łączną powierzchnię 401 ha i składa się z 8 obszarów inwestycyjnych położonych na terenie województwa pomorskiego, zachodniopomorskiego i wielkopolskiego. Do końca III kwartału 2009 roku na terenie strefy zainwestowano 742 mln PLN i utworzono 2 409 miejsc pracy[20].

PARR S.A. zainicjowała wiele przedsięwzięć, m.in.:

- założenie Hanzeatyckiej Wyższej Szkoły Zarządzania;
- utworzenia Pomorskiej Akademii Kształcenia Zawodowego wspólnie z niemiecką fundacją "Grone-Schule";

[19] Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Słupsku została ustanowiona Zarządzającym Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z września 1997 roku (Dz. U. Nr 135, poz. 905)

[20] Dane PAIiIZ

- utworzenie internetowej agencji pośrednictwa pracy ;
- tworzenie Słupskiego Inkubatora Technologicznego (termin realizacji 4 kwartał 2011r.; 14 tys. m^2 powierzchni, Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne i Centrum R&D).

Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. zatrudnia 26 pracowników. W swojej strukturze zawiera 3 piony organizacyjne (rozwoju regionalnego, inwestycyjny Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz administracyjno- księgowy). Bezpośrednią obsługą inwestora zajmuje się pion inwestycyjny SSSE, który składa się z 4 pracowników (Dyrektora Inwestycyjnego SSSE i trzech Specjalistów ds. Obsługi Inwestora). Należy podkreślić, że Dział Rozwoju Regionalnego zatrudniający 16 pracowników również jest związany z obsługą inwestorów, poprzez świadczenie usług informacyjno - doradczych na temat pozyskania dotacji z funduszy UE, zakładania działalności gospodarczej itd.

Tabela 24: Kompetencje pracowników Działu SSSE w PARR S.A.

Lp.	stanowisko	wykształcenie	Staż pracy (lata)	Znajomość języków	Wcześniejsze doświadczenie (obsługa inwestorów)
1.	Dyrektor inwestycyjny	Wyższe zawodowe	15	Angielski, rosyjski,	Zarządca komisaryczny, prywatyzacja i likwidacja przedsiębiorstw
2.	Specjalista ds. Obsługi Inwestora	Magister ekonomii	8	Angielski, włoski	-
3.	Specjalista ds. Obsługi Inwestora	Magister filologii germańskiej	6	Angielski, niemiecki	-
4.	Specjalista ds. Obsługi Inwestora	Magister kształtowania i ochrony środowiska	2	angielski	-

Źródło: Dział SSSE

Zespół działa za zasadzie przydzielania do każdego projektu inwestycyjnego Project Managera, który zajmuje się przygotowywaniem informacji o terenach inwestycyjnych, rynku pracy i pomocy publicznej.

Pracownicy działu inwestycyjnego SSSE oprócz obowiązków związanych z obsługą inwestora zajmują się również sprawozdawczością i analizami dla Ministerstwa Gospodarki, uaktualnianiem baz danych dotyczących gospodarki regionu oraz organizowaniem szkoleń dla inwestorów strefowych.

Ponadto, pracownicy na bieżąco podnoszą swoje kwalifikacje poprzez dokształcanie podyplomowe, udział w szkoleniach i konferencjach. Aktualnie dwóch pracowników jest w trakcie ubiegania się o licencję zarządcy nieruchomości. Uzyskane kwalifikacje posłużą do poszerzenia usług PARR S.A. na rzecz zarządzania nieruchomościami komercyjnymi.

Pracownicy zajmują się również prowadzeniem inwestycji własnych PARR S.A. (kapitalny remont przyszłej siedziby Spółki) oraz w obcych środkach trwałych (budowa drogi i inne prace związane z uzbrajaniem terenów inwestycyjnych).

W zakresie wspierania inwestora na poziomie procesu budowlanego Dział współpracuje z lokalnymi samorządami. W Mieście Słupsk Dział SSSE w zakresie obsługi inwestora

współpracuje przede wszystkim z Wydziałem Geodezji, Gospodarki Gruntami i Rolnictwa, Biurem Urbanistycznym Miasta Słupska, Wydziałem Rozwoju Miasta oraz z władzami samorządów. Prezes PARR S.A. jest członkiem Rady Gospodarczej Prezydenta Miasta Słupska.

Zarządzający SSSE współpracuje z urzędami gmin w zakresie promocji (partycypacja w kosztach materiałów reklamowych, misjach gospodarczych, targach), pozyskiwania terenów i ich uzbrajania, kompleksowej obsłudze krajowych dużych podmiotów oraz zagranicznych inwestorów.

PARR S.A. dobrze ocenia współpracę z JST (współpraca na zasadach partnerskich wykazująca zrozumienie roli stron w procesie pozyskiwania inwestora).

Dział SSSE posiada prezentację w wersji drukowanej, film dvd oraz prezentację multimedialną.

Aktualna oferta zagospodarowania SSSE w powiecie słupskim ogranicza sie jedynie do 45 ha w Redzikowie. Podstrefa Słupsk - Włynkówko została juz całkowicie zagospodarowana, co nie oznacza, że nowe tereny w Słupsku nie powinny zostać objęte SSSE. Rozszerzenie SSSE może być istotnym argumentem dla inwestorów zainteresowanych inwestycjami na terenie dawnego poligonu wojskowego w okolicy słupskiej obwodnicy.

Inwestorzy do Słupskiej SSSE pozyskiwani są poprzez:

- udział w konferencjach, misjach gospodarczych, targach,
- Centrum Obsługi Inwestora, PAIiIZ,
- media, prasa,
- kontakty własne.

Efektywność działań PARR SA

Rocznie do Działu SSSE trafia ok. 100 zapytań ze strony potencjalnych inwestorów. Najczęściej są to inwestorzy z Europy, Azji i Ameryki Północnej. Przedsiębiorcy najczęściej reprezentują profil przemysłowy (produkcja i usługi). Najczęstsze zapytania dotyczą projektów dot. 2-3 ha, docelowe zatrudnienie - 250 pracowników, planowane nakłady inwestycyjne ok. 10 mln zł.

Przez cały okres funkcjonowania SSSE w powiecie Słupskim zainwestowało łącznie 30 firm (w całej SSSE edług danych na koniec III kwartału 2009 – 46). 87% firm reprezentuje przedsiębiorstwa krajowe. Od 1998r. tylko czterech zagranicznych inwestorów zdecydowało się na inwestycję w oparciu o zezwolenie. Wśród branż najbardziej liczną jest branża metalowa, motoryzacyjna i przetwórstwo tworzyw sztucznych. Najwięcej zezwoleń na funkcjonowanie w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej wydano w roku 2000 (5), 2007 (6) i 2008 (6). Średnio co roku zezwolenie uzyskiwało 2-3 inwestorów.

Tabela 25: Inwestorzy zlokalizowani na terenie SSSE w powiecie Słupskim (stan na 31.01.2010)

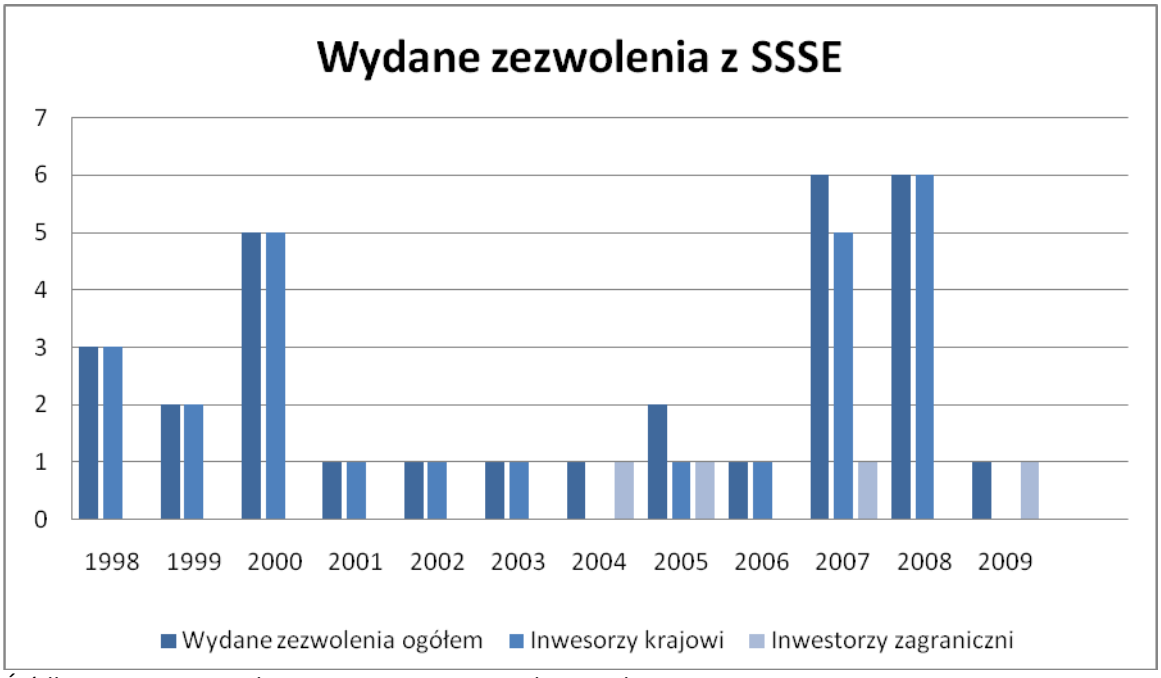
l.p.	Nazwa firmy	Nazwa podstrefy SSSE/lokalizacja	Rok	Pochodzenie kapitału	Uwagi	Pow. w ha
1.	Firma Bajcar Bronisław Bajcar	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	1998	Polska	Okna i drzwi PCV	3,5441
2.	PPH Dombet S.J.	Słupsk-Włynkówko/ Włynkówko	1998	Polska	Produkcja prefabrykatów i betonu	2,1622
3.	Przedsiębiorstwo Produkcyjne Prefabrykatów Betonowych "PROBET" Sp.c.	Słupsk-Włynkówko/ Włynkówko	1998	Polska	Produkcja wyrobów betonowych	1,7398
4.	Sobcar Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Włynkówko	1999	Polska	Produkcja części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych	0,9439
5.	OXFORD EDUCATIONAL Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	1999	Polska	Poligrafia	0,7926
6.	Łosoś Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Ustka	2000	Polska	Przetwórstwo rybne	4,4744
7.	M&S Okna i Drzwi Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2000	Polska	Okna i drzwi z PCV i aluminium	3,8632
8.	JL Steel Sp. z o.o. (dawniej Sluzan Sp. z o.o.)	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2000	Polska	Produkcja elementów metalowych	3,6347
9.	Kamir DMK Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2000	Polska	Produkcja i sprzedaż przecinarek	1,8433
10.	Lauber Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2000	Polska	Regeneracja podzespołów samochodowych	0,9425
11.	Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe RAYAN Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2001	Polska	Usługi transportowe i doradztwo	0,5581
12.	Nordglass II Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2002	Polska	Produkcja szyb samochodowych i hartowanych	2,0016
13.	Oktan Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2003	Polska	Sprzedaż paliw	1,7851
14.	Kapena S.A.	Słupsk-Włynkówko/ Włynkówko	2004	Włochy	Produkcja małych i średnich autobusów	8,0703
15.	Paula Trans S.J.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2005	Polska	Transport chłodniczy, centrum magazynowo-chłodnicze	2,0484
16.	Faser Plast Poland Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2005	Szwajcaria	Laminaty/włókno szklane	3,6046

17.	Zakład Produkcji Części Samochodowych Jerzy Turas Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2006	Polska	Produkcja elementów metalowych (w tym karoserii samochodowych)	1,2243
18.	PW LEANN Stańczyk Spółka Jawna	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2007	Polska	Cięcie laserem i obróbka metali	3,9035
19.	RAMM M. Głogowska i Wspólnicy" Sp.j.	Słupsk-Włynkówko/ Włynkówko	2007	Polska	Dystrybucja i pakowanie blach (współpraca z ArcelorMittal)	0,7900
20.	Tritec Polska Sp. z o.o.	Redzikowo	2007	Norwegia	Usługi obróbki metali, produkcja form, oprzyrządowania i konstrukcji stalowych	1,3322
21.	Przetwórstwo Tworzyw Sztucznych PLAST-BOX S.A.	Redzikowo	2007	Polska	Przetwórstwo Tworzyw Sztucznych PLAST-BOX S.A.	4,0000
22.	Nord Express Sp. z o.o.	Redzikowo	2007	Polska	Usługi transportowe	1,3322
23.	HYDRO-NAVAL Adkonis, Michałek, Sobków Sp.j.	Słupsk-Włynkówko/ Ustka	2007	Polska	Branża metalowa	2,8137
24.	Stako CNG Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2008	Polska	Produkcja butli i zbiorników LPG	3,1042
25.	Stocznia Ustka Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Ustka	2008	Polska	Branża metalowa	1,3967
26.	Zakłady Lotnicze Opaliński Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/Słupsk	2008	Polska	Statki powietrzne	0,6737
27.	Baltico Sp. z o.o.	Redzikowo	2008	Polska	Usługi transportu i magazynowania	2,5088
28.	Excelsior S.A.	Redzikowo	2008	Polska	Przetwórstwo spożywcze	4,7856
29.	Baltic Wind Sp. z o.o.	Słupsk-Włynkówko/ Słupsk	2008	Polska	Transport /magazynowanie	1,3563
30.	T-G Danlop Sp. z o.o.	Redzikowo	2009	Kanada	Produkcja łożysk i uszczelek	1,4607

Źródło: opracowanie własne na podstawi danych Działu SSSE

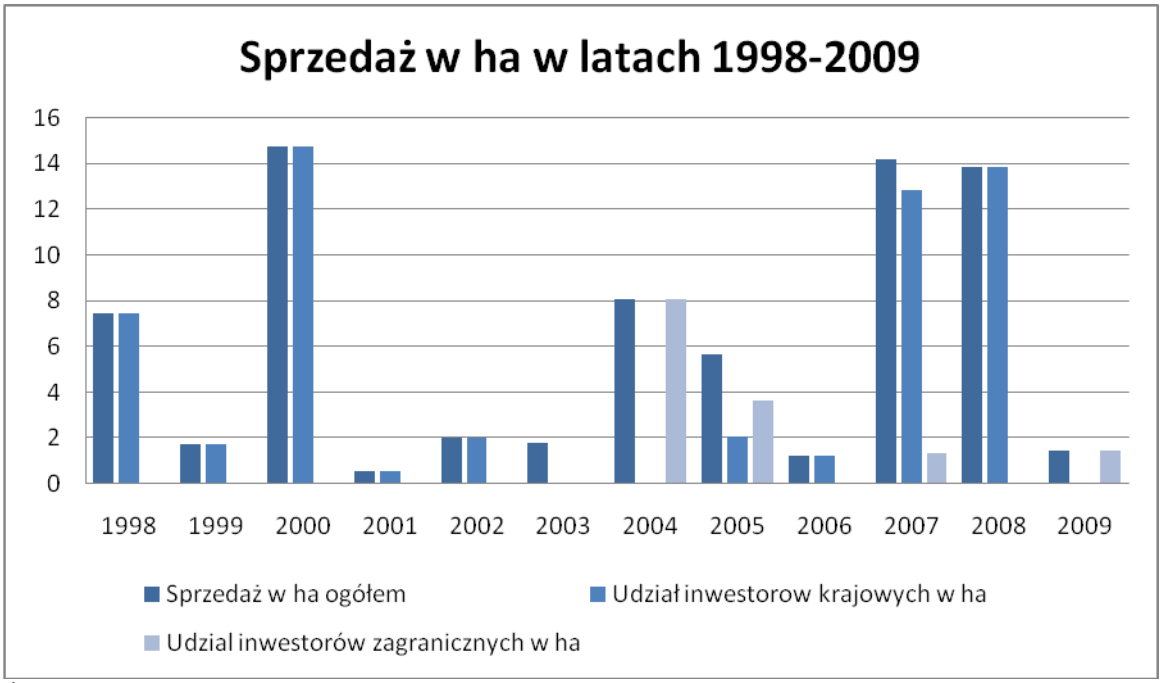
Powyżsi inwestorzy zatrudniają łącznie 1 410 osób.

Wykres 16: Liczba wydanych zezwoleń poszczególnym inwestorom w podstrefie SSSE Redzikowo i Słupsk/Włynkówko w latach 1998-2009



Źródło: Opracowanie własne na postawie wywiadu z Działem SSSE

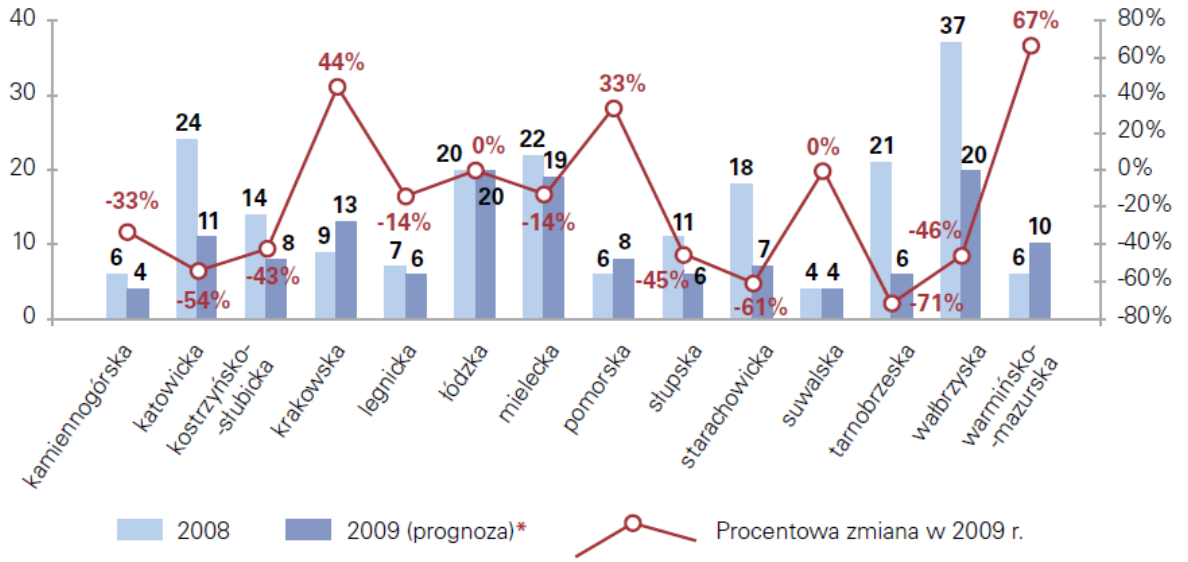
Wykres 17: Sprzedaż terenów inwestycyjnych w ha w podstrefie PSSE Redzikowo i Słupsk/Włynkówko w latach 1998-2009



Źródło: Opracowanie własne na postawie wywiadu z Działem SSSE

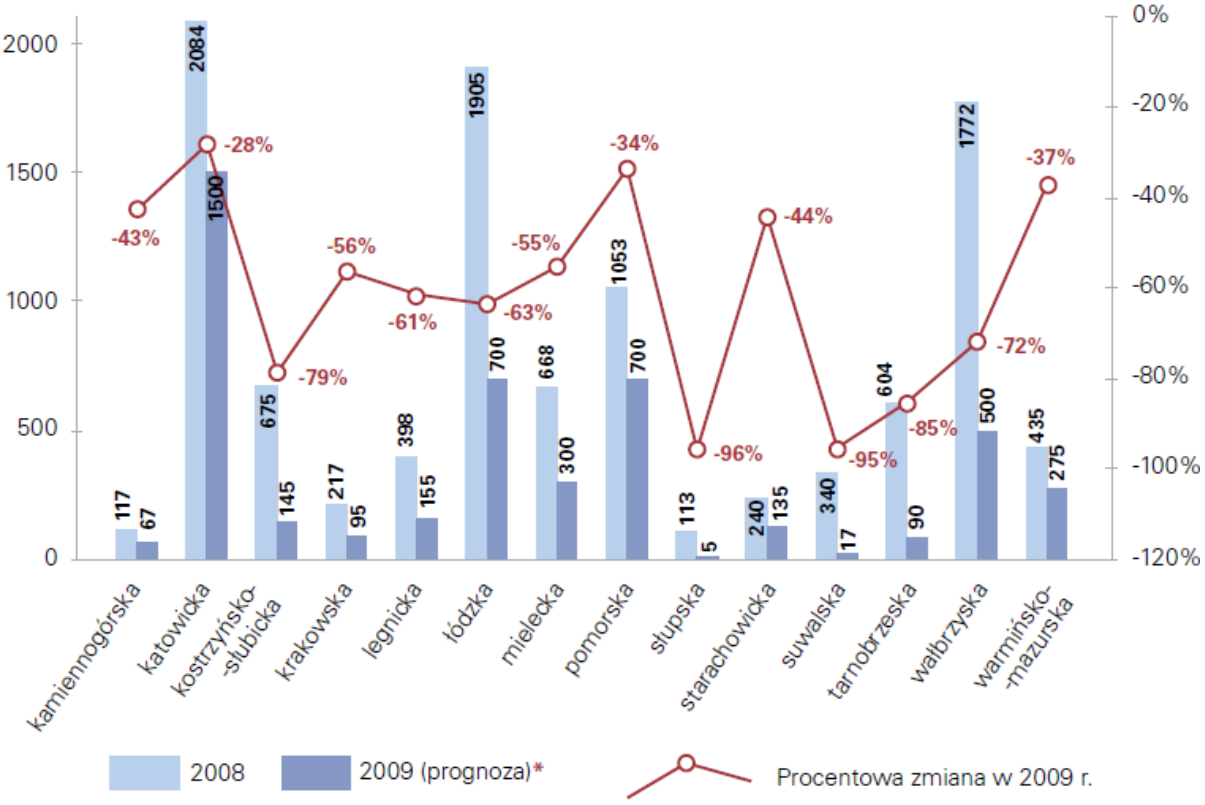
SSSE w porównaniu z innymi specjalnymi strefami ekonomicznymi w Polsce

Wykres 18: Liczba wydanych zezwoleń w poszczególnych specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce



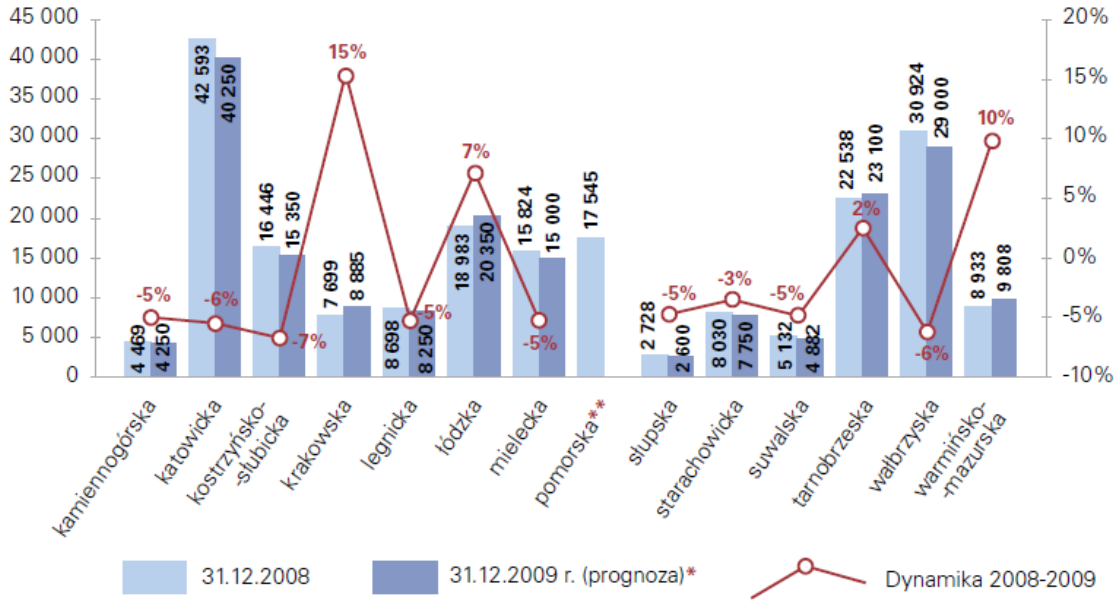
Źródło: Opracowanie KPMG na podstawie danych z Ministerstwa Gospodarki (2008) oraz odpowiedzi Specjalnych stref ekonomicznych (2009), Raport KPMG Specjalne Strefy Ekonomiczne 2009

Wykres 19: Nakłady inwestycyjne w poszczególnych SSE (w mln zł)



Źródło: Opracowanie KPMG na podstawie danych z Ministerstwa Gospodarki (2008) oraz odpowiedzi Specjalnych stref ekonomicznych (2009), Raport KPMG Specjalne Strefy Ekonomiczne 2009

Wykres 20: Zatrudnienie w poszczególnych Specjalnych Strefach Ekonomicznych w Polsce



Źródło: Opracowanie KPMG na podstawie danych z Ministerstwa Gospodarki (2008) oraz odpowiedzi Specjalnych stref ekonomicznych (2009), Raport KPMG Specjalne Strefy Ekonomiczne 2009

3.3.2.2. URZĄD MIEJSKI W SŁUPSKU – WYDZIAŁ ROZWOJU MIASTA

W zakresie obsługi inwestorów zewnętrznych zaangażowane są w Urzędzie Miejskim w Słupsku przede wszystkim trzy Wydziały:

- **Wydział Geodezji, Gospodarki Gruntami i Rolnictwa** (do kompetencji Wydziału należy m.in. sprzedaż i dzierżawa nieruchomości, podziały geodezyjne)
- **Biuro Urbanistyczne Miasta Słupska** (m.in. opracowywanie studium uwarunkowań i zagospodarowania przestrzennego)
- **Wydział Rozwoju Miasta (WRM)**

Wydział Rozwoju Miasta jako jedyny ma wśród zadań i kompetencji wymienione kwestie dotyczące pozyskiwania inwestorów zewnętrznych („Inicjowanie działań zmierzających do pozyskania przez miasto nowych inwestorów oraz koordynacja działaniami na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, tworzenia warunków do rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw").

Aktualnie brak jest zorganizowanych i ciągłych działań zmierzających do pozyskania nowych projektów inwestycyjnych. Źródłem informacji o inwestorach są najczęściej: Dział Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz sami inwestorzy (głównie lokalni). Najczęściej inwestor kontaktuje się po raz pierwszy bezpośrednio z Wydziałem Inwestycji, Handlu i Usług[21]. Następnie trafia on do Wydziału Geodezji, Gospodarki Gruntami i Rolnictwa. W przypadku inwestorów zagranicznych lub przy dużych projektach inwestycyjnych inwestor spotyka się również z Prezydentem Miasta Słupska. Docelowo Wydział Rozwoju Miasta chce być odpowiedzialny za obsługę inwestorów.

[21] Na podstawie wywiadu z przedstawicielem Wydziału Rozwoju Miasta

Skuteczność działań Urzędu Miejskiego w Słupsku

Tabela 26: Projekty inwestycyjne, w które zaangażowane były Wydziały Urzędu Miejskiego w Słupsku w latach 2005-2010

l.p.	Nazwa inwestora	Pochodzenie kapitału	Rok	Branża	Rezultat
1.	Faser Plast Poland	Szwajcaria	2005	Laminaty/włókno szklane	Podjęto decyzje o inwestycji na terenie SSSE w Słupsku
2.	Polimeni	USA	2006	Centrum handlowe	Podjęto decyzje o inwestycji – otwarcie Centrum w 2008r. (Galeria Słupsk)
3	Deyle Management GMBH	Niemcy	2007	Budowa Parku Wodnego	Nie podjęto decyzji o inwestycji
4.	Mayland Real Estate (Grupa Casino)	Francja	2007	Centrum handlowe	Podjęto decyzje o inwestycji – otwarcie Centrum w 2008r. (Jantar)
5.	Nazwa nieznana	Holandia	2008	Budowa urządzeń energii odnawialnej	Nie podjęto decyzji o inwestycji
6.	Orbis	Polska	2008	Hotel	Nie podjęto decyzji o inwestycji
7.	Gromada	Polska	2008	Hotel	Nie podjęto decyzji o inwestycji
8.	Nazwa nieznana	Holandia	2009	Budowa urządzeń energii odnawialnej	Nie podjęto decyzji o inwestycji
9.	Nazwa nieznana	USA	2009	Call Center; 200 osób	Nie podjęto decyzji o inwestycji
10.	ApolloTyres	Indie	2009	Produkcja opon samochodowych	Nie podjęto decyzji o inwestycji
11.	Shaikh Mohammed Bin Zayed Al Nhayan	Kraje arabskie	2009	Osiedle mieszkaniowe	Nie podjęto decyzji o inwestycji
12.	NESTOR	Polska	2009	Centrum handlowe	Centrum rozrywkowo-handlowe z hotelem, w tym roku mają rozpocząć budowę
13.	Echo Investment S.A.	Polska	2009	Centrum handlowe	Podjęto decyzje o inwestycji – otwarcie Centrum w 2011r. (Arena)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu z Wydziałem Rozwoju Miasta w Urzędzie Miejskim w Słupsku

Wybrane nagrody i wyróżnienia otrzymane przez gminę, jednostki gminy, organizacje działające na terenie gminy, przedsiębiorstwa działające na terenie gminy oraz mieszkańców gminy:

- Certyfikat „Przejrzysty Urząd” w ramach akcji „Przejrzysta Polska” - 2006 r.
- Certyfikat „Gmina Fair Play” – 2006 r., 2007 r.
- Tytuł i godło „Teraz Polska” - 2007 r.
- Wyróżnienie dla projektu „eSłupsk" w raporcie pt. „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” – 2006 r.

- Piąte miejsce w rankingu miast najatrakcyjniejszych dla biznesu wśród miejscowości poniżej 100.000 mieszkańców. Zestawienie przedstawił miesięcznik „Forbes" – 2008 r.
- 8 pozycja wśród miejscowości poniżej 100.000 mieszkańców w kategorii miast najatrakcyjniejszych dla kapitału zagranicznego – 2008 r.

3.3.2.3. PROMOCJA OFERTY INWESTYCYJNEJ W RAMACH URZĘDU MIEJSKIEGO W SŁUPSKU

Biuro Promocji i Integracji Europejskiej nie ma zapisanych w swoim zakresie kompetencji zadań związanych z promocją gospodarczą Miasta. Wydział Rozwoju Miasta, który odpowiada za ogólnie rozumianą realizację polityki gospodarczej Miasta, w zakresie działań marketingowych posiada jedynie zapis o współpracy z instytucjami, przedsiębiorcami, podmiotami gospodarczymi na rzecz promocji zatrudnienia i aktywizacji rynku pracy.

Aktualnie wydatki na promocję inwestycyjną Miasta Słupska wiązały się przede wszystkim z udziałem przedstawicieli Urzędu w targach inwestycyjnych. Miasto bierze udział w targach (np. CEPIF, EMPEX) z reguły 2 razy do roku. Roczny koszt takiego udziału, w zależności od rangi imprezy wynosi 20 000 - 40 000 PLN. Na ogłoszenia prasowe i artykuły sponsorowane z ofertą inwestycyjną Miasto Słupsk wydaje ok. 20 000 PLN rocznie. Największa impreza gospodarcza w Słupsku – Słupskie Dni Gospodarki kosztuje Miasto ok. 45 000 PLN rocznie.

Aktualnie funkcjonują tylko drukowane oferty inwestycyjne dla 7 z 13 terenów w 3 wersjach językowych. Dystrybuowane są podczas udziału przedstawicieli miasta w targach inwestycyjnych. Oferty nie są już aktualne.

Oferta inwestycyjna w postaci nieruchomości jest dostępna na stronie miasta w języku polskim i angielskim w postaci standaryzowanego opisu każdego terenu wraz ze zdjęciem lotniczym. Możliwe jest także ściągnięcie poszczególnej oferty w formacie PDF. W formie pisemnej (w języku polskim, niemieckim i angielskim) każda oferta zawiera opis terenu, zdjęcie lotnicze i umiejscowienie działki w mieście oraz dane kontaktowe. Wszystkie opisy wydawane są inwestorom w specjalnej teczce (w języku polskim i angielskim) będącej także źródłem podstawowych informacji nt. Słupska.

Oferta zawiera informacje nt. umiejscowienia działki w mieście, odległości od tras komunikacyjnych, otoczenia, stanu terenu, uzbrojenia, cenę, warunki zabudowy oraz dane kontaktowe. Informacja zawiera także zdjęcie lotnicze z zaznaczonym terenem oraz mapkę ilustrującą położenie terenu w Słupsku.

Słupsk w działaniach promocyjnych przedstawiany jest jako miasto korzystnie położone – pomiędzy dwoma polskimi kompleksami portowymi: Gdańsk-Gdynia i Szczecin oraz korzystnie skomunikowane z resztą kraju – znajduje się na trasie „Via Hanseatica" z Lubeki do państw nadbałtyckich, posiada dobre połączenia drogowe z Poznaniem, Gdańskiem oraz Szczecinem. Miasto stara się uwypuklać dogodne warunki do inwestowania – obecność Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, uchwały Rady Miejskiej w Słupsku obniżające podatek od nieruchomości na powierzchnie magazynowe związane z działalnością gospodarczą i zwalniające z podatku od nieruchomości firmy rozpoczynające działalność oraz tworzące nowe miejsca pracy. Urząd Miejski w Słupsku stara się ukazać Miasto jako regionalne centrum edukacyjne (duża liczb szkół średnich i pomaturalnych, siedziby szkół wyższych) i usług okołobiznesowych (duża liczba banków, towarzystw ubezpieczeniowych i

instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości). Kolejnym walorem wskazywanym w folderach i na prezentacjach jest duża liczba firm (w przeliczeniu na jednego mieszkańca) oraz inwestorzy, którzy już rozpoczęli działalność – Scania, Newell Rubbermaid, Cacciamali, Plast Team. Miasto informuje także o inwestycjach z branży handlowej. Na terenie Słupska powstały już dwa z trzech planowanych dużych centrów handlowo-rekreacyjnych: Galeria Słupsk i Jantar (etap I – część handlowa), natomiast trzecie: Arena jest obecnie w budowie. Podkreśla się też bliskość do morza, walory przyrodnicze Pomorza Słowińskiego oraz atrakcje historyczne miasta.

Poszukiwani przez Urząd Miejski w Słupski są inwestorzy zarówno polscy jak i zagraniczni. Obecnie przede wszystkim Miasto Słupsk poszukuje inwestorów z branży hotelarskiej, developerów oraz firm, które chciałyby zainwestować w przemysł lekki i tzw. nowe technologie. W związku z planami budowy Parku Wodnego Centrum Rekreacji Sportu i Rehabilitacji, na który złożony został wniosek o dofinansowanie ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013. Miasto poszukuje firm, które chciałyby uczestniczyć w realizacji kolejnych etapów tego przedsięwzięcia (rozbudowa infrastruktury rekreacyjnej i usługowej, która poszerzy ofertę planowanego centrum).

Na stronie Agencji Rozwoju Pomorza S.A. w informacjach o powiecie słupskim brak jest informacji przydatnych inwestorowi. Materiał informacyjny dotyczy przede wszystkim potencjału turystycznego regionu. Wśród ofert inwestycyjnych w bazie terenów inwestycyjnych publikowanych na stronie Agencji Rozwoju Pomorza umieszczono:

- 2 oferty ze Słupska (na stronie miasta Słupsk 13 ofert),
- 1 ofertę w Potęgowie (na stronie gminy Potęgowo 1 oferta w j. polskim),
- 2 oferty w Ustce (oferty na stronie ustki dotyczą dzierżaw, głownie w okresie letnim tylko w j. polskim, brak oferty na zakup działki inwestycyjnej),
- 5 ofert w Kobylnicy (na stronie internetowej brak ofert inwestycyjnych).

Charakterystyczny jest brak kompleksowej, zróżnicowanej oferty inwestycyjnej, która obok sprzedaży gruntów mogłaby obejmować oferty powierzchni biurowej i magazynowej. Istniejąca propozycja jest bardziej odzwierciedleniem potrzeb finansowych gmin związanych z uzyskiwaniem dochodów ze sprzedaży majątku niż pełną ofertą inwestycyjną.

Inne działania związane z promocją gospodarczą

W dniach 13-14 czerwca 2008r. oraz 26-27 czerwca 2009r., odbyły się **Słupskie Dni Gospodarki**. Program imprez obejmował Forum Dyskusyjne poświęcone konkurencyjności słupskiej gospodarki oraz wielobranżową wystawę gospodarczą na Placu Zwycięstwa.

3.3.2.4. DOSTĘPNE NARZĘDZIA WSPARCIA DLA INWESTORA NA TERENIE POWIATU SŁUPSKIEGO

I. Zwolnienia z podatku od nieruchomości

Uchwała nr V-33-06 Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 20 grudnia 2006 roku w sprawie: zwolnień od podatku od nieruchomości dla przedsiębiorców realizujących nowe inwestycje na terenie Miasta Słupska w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

Uchwała nr VII-68-07 Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 28 lutego 2007 roku w sprawie zmiany uchwały Nr V/33/06 Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 20 grudnia 2006 roku w sprawie zwolnień od podatku od nieruchomości dla przedsiębiorców realizujących nowe inwestycje na terenie Miasta Słupska w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

II. Wsparcie Powiatowego Urzędu Pracy

Inwestorzy mogą też otrzymać wsparcie (pomoc horyzontalna) od Powiatowego Urzędu Pracy na zatrudnienie osób bezrobotnych w następującej formie:

- dofinansowanie wyposażenia miejsca pracy – kwota określona w umowie nie wyższa niż 500% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej brutto (warunek: zatrudnienie przez okres co najmniej 12 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy zatrudnionej osoby);
- refundacja kosztów poniesionych z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego – jednorazowa refundacja po upływie 12 miesięcy zatrudnienia w wysokości nie wyższej niż 300% minimalnego wynagrodzenia za pracę w dniu kiedy osoba została zatrudniona;
- prace interwencyjne – co miesięczna lub co dwumiesięczna refundacja pracodawcy części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne.

III. Zwolnienie z podatku CIT w SSSE

Korzyści podatkowe dla inwestorów działających w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej

Przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na terenie Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na podstawie otrzymanego zezwolenia korzystają z pomocy regionalnej w formie zwolnienia dochodu od podatku dochodowego z tytułu realizacji nowej inwestycji lub z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy. **(Podstawy prawne:** Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej (Dz.U.06.190.1402).)

Maksymalna intensywność pomocy regionalnej wynosi:

- **40%** dla dużego przedsiębiorcy (zatrudniającego ponad 250 osób)
- **50%** dla średniego (zatrudniającego mniej niż 250 osób)
- **60%** dla mikroprzedsiębiorcy (zatrudniającego mniej niż 10 osób) i małego przedsiębiorcy (mniej niż 50 pracowników)

Zwolnienie z podatku CIT z tytułu realizacji nowej inwestycji

Wielkość pomocy regionalnej udzielanej przedsiębiorcy z tytułu realizacji nowej inwestycji, stanowi iloczyn maksymalnej intensywności pomocy i kosztów kwalifikujących się do objęcia tą pomocą.

Zwolnienie z podatku CIT z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy

Zwolnienie stanowi pomoc regionalną udzielaną w celu wspierania tworzenia nowych miejsc pracy związanych z daną inwestycją. Wielkość pomocy regionalnej stanowi iloczyn maksymalnej intensywności **(60%, 50% lub 40%)** i ponoszonych przez przedsiębiorcę dwuletnich kosztów pracy nowo zatrudnionych pracowników (koszty płacy brutto oraz wszystkie obowiązkowe płatności związane z zatrudnieniem). Zwolnienie przysługuje począwszy od miesiąca, w którym przedsiębiorca poniósł koszty pracy, aż do wyczerpania się pomocy regionalnej na zatrudnienie, pod warunkiem utrzymania nowo utworzonych miejsc pracy przez okres pięciu lat lub trzech lat w przypadku małych i średnich przedsiębiorców.

3.3.2.5. OCENA INWESTORÓW DZIAŁU SSSE I URZĘDU MIEJSKIEGO W SŁUPSKU

Na potrzeby wniosku gminy Miasta Słupsk, które ubiegało się o uzyskanie tytułu Gminy „Fair Play" przedstawiciele Miasta przeprowadzili krótką samoocenę odnoszącą się m.in. do doradztwa i informacji dla inwestorów. Wynika z niej, że pracownicy Urzędu Miejskiego bardzo dobrze oceniają swoje działania w zakresie obsługi inwestorów.

Tabela 27: Samoocena gminy w wyszczególnionych zakresach

Zakres oceny:	Bdb	Db	Dst	Ndst
Prawidłowość podejmowania decyzji w procesie inwestycyjnym		X		
Szybkość podejmowania decyzji		X		
Doradztwo i informacje dla inwestorów	X			
Aktualizacja planów przestrzennych	X			
Nadzór nad procesami inwestycyjnymi w gminie	X			

Źródło: Informacje udzielone przez Wydział Rozwoju Miasta Urzędu Miejskiego w Słupsku

W celu zbadania opinii przedsiębiorców funkcjonujących w mieście Słupsk przeprowadzono w formie ankiety telefonicznej badanie na grupie 30 respondentów – przedstawicieli przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w podstrefie Słupsk/Włynkówko. Pytania dotyczyły zarówno opinii na temat Działu SSSE jak i też Urzędu Miejskiego w Słupsku. Respondenci negatywnie odnieśli się przede wszystkim do kwestii działań promocyjnych i narzędzi wsparcia dla inwestorów.

Tabela 28: Ocena inwestorów Działu SSSE i Urzędu Miejskiego w Słupsku

Pytanie	Źle	Raczej źle	Nie współpracuję /Nie mam zdania	Raczej dobrze	Dobrze
Jak Państwo oceniają współpracę z Działem SSSE?	0	5	8	10	7
Jak Państwo oceniają kompetencję osób pracujących w Dziale SSSE?	0	1	7	14	8
Jak Państwo oceniają współpracę z przedstawicielami Urzędu Miasta Słupska?	0	0	8	14	8
Jak Państwo oceniają kompetencję przedstawicieli Miasta Słupska?	0	6	8	8	8
Jak Państwo oceniają działania promocyjne Miasta Słupska i SSSE dot. promocji gospodarczej	14	8	7	0	0
Jak Państwo oceniają narzędzia wsparcia proponowane Państwu w Słupsku i powiecie słupskim?	7	14	8	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego w formie ankiety telefonicznej na grupie 30 inwestorów funkcjonujących na terenie SSSE (Słupsk/Włynkówko)

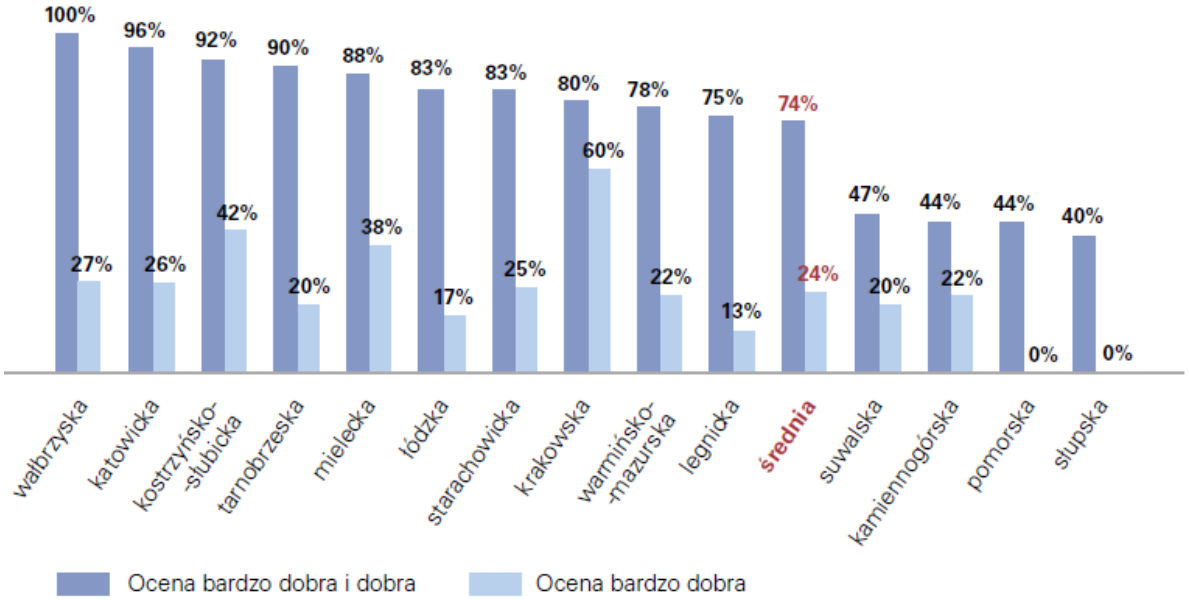
Tabela 29: Ocena inwestorów Działu SSSE i Urzędu Miejskiego w Słupsku

Pytanie	Tak	Nie
Czy planują Państwo dalsze inwestycje na terenie Powiatu Słupskiego?	21	9
Czy polecilibyście Państwo Słupsk i powiat słupski jako atrakcyjne miejsce do inwestowania?	8	22
Czy podczas realizacji inwestycji napotkali się Państwo na problemy z uzyskiwaniem zezwoleń i uzgodnień itd.?	23	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego w formie ankiety telefonicznej na grupie 30 inwestorów funkcjonujących na terenie SSSE (Słupsk/Włynkówko i Redzikowo)

Dla porównania opinii warto zapoznać się ze wspominanym już raportem KPMG dot. specjalnych stref ekonomicznych w Polsce. W opinii respondentów Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna została oceniona najgorzej ze wszystkich Stref w Polsce.

Wykres 21: Strefy ekonomiczne w Polsce – ocena inwestorów



Źródło: Opracowanie KPMG na podstawie danych z Ministerstwa Gospodarki (2008) oraz odpowiedzi Specjalnych stref ekonomicznych (2009), Raport KPMG Specjalne Strefy Ekonomiczne 2009

Brak rzetelnych badań dotyczących oceny działania Urzędu Miejskiego w Słupsku w porównaniu z innymi gminami nie pozawala na ocenę wyników badania. Wskazany przez inwestorów problem z uzyskiwaniem pozwoleń, uzgodnień itd. może wynikać bardziej ze skomplikowanych procedur wynikających z prawa krajowego niż z samej pracy urzędu.

Przeprowadzony audyt wykazał:

- W zakresie promocji ukierunkowanej na inwestycje brak widocznych efektów współpracy PARR S.A. z samorządami w powiecie słupskim.
- Brak widocznych efektów współpracy z PARR S.A. i Urzędu Miasta w Słupsku z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIIIZ) oraz z Centrum Obsługi Inwestora przy Agencji Rozwoju Pomorza S.A.
- Niska efektywność dotychczasowych działań Gminy Miasta Słupsk w zakresie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych.
- Region Słupski nie jest rozpoznawalny przez zagranicznych inwestorów.
- Aktualne narzędzia wsparcia należy uznać za standardowe; brak skutecznych narzędzi wsparcia dla inwestorów.
- Struktura Urzędu Miejskiego w Słupsku jest nieczytelna dla inwestorów zewnętrznych. Brak jednego rozpoznawalnego podmiotu, z którym mogą kontaktować się inwestorzy.
- Niski poziom środków na promocję inwestycyjną Słupska.
- Brak jasno określonych celów i kierunków promocji gospodarczej.

Wnioski:

- Należy wzmocnić współpracę przedstawicieli Gminy Miasta Słupsk z Działem SSSE oraz PAIIIZ.
- Należy opracować plan marketingowy promujący potencjał całego Regionu Słupskiego.

- Należy zwiększyć budżet na działania promocyjne związane z ofertą inwestycyjną.
- Należy jasno określić klienta docelowego kampanii promocyjnej, jej zasięg i treść.
- Należy wykorzystać w promocji funkcjonujące w Słupsku przedsiębiorstwa zagraniczne (np. SCANIA) poprzez ich udział w prowadzeniu kampanii promocyjnej i przy obsłudze inwestorów.
- Należy jasno określić kompetencje osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie i obsługę inwestorów zewnętrznych.
- Należy rozpocząć komunikację wewnątrz Urzędu Miejskiego w Słupsku w celu ograniczenia problemów inwestorów podczas pozyskiwania zezwoleń, opinii, uzgodnień itd.

Analiza SWOT funkcjonowania Działu SSSE PARR S.A. w aspekcie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych

Silne strony	Słabe strony
• wieloletnie doświadczenie pracowników Działu • wysokie kompetencje pracowników Działu potwierdzone w wywiadzie z inwestorami • praca Działu na zasadzie opiekunów projektu • atrakcyjna oferta tanich gruntów pod produkcję, usługi i logistykę • współpraca z Działem Rozwoju regionalnego PARR (informacja i doradztwo dla inwestorów w zakresie unijnych programów pomocowych)	• mniej atrakcyjne lokalizacyjnie tereny • brak intensywnej współpracy przy budowaniu wizerunku inwestycyjnego Regionu Słupskiego z Urzędem Miejskim w Słupku • niska ocena działań Działu przez inwestorów • niskie nakłady inwestycyjne strefy na uzbrojenie nowych terenów • brak wśród klientów strefy na terenie regionu słupskiego silnych marek zagranicznych
Możliwości	**Zagrożenia**
• zdobycie nowych kompetencji pracowników Działu związane m.in. z uzyskaniem licencji zarządcy nieruchomości • integracja działań związanych z pozyskiwaniem inwestorów i promocja inwestycyjną z Miastem Słupsk • poprawa relacji z PAIIIZ i COI • pozyskanie nowego, rozpoznawalnego na rynku inwestora • dalszy rozwój infrastruktury na niezagospodarowanych terenach SSSE • rozszerzenie terenów SSSE	• wzrost przewagi konkurencyjnej ze strony działającej w bliskim sąsiedztwie Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej • negatywne opinie ze strony funkcjonujących na terenie SSSE inwestorów • brak wsparcia dla działań Działu SSSE ze strony Miasta Słupsk

Analiza SWOT funkcjonowania Urzędu Miejskiego w Słupsku w aspekcie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych

Silne strony	Słabe strony
• głęboko uświadomiony samorząd w zakresie potrzeby wprowadzenia aktywnej polityki pozyskiwania inwestorów zewnętrznych • funkcjonujące już w strukturach urzędu zespołu, które mogą rozpocząć proces tworzenia zespołów ds. pozyskiwania inwestorów i promocji gospodarczej (Wydział Rozwoju Miasta i Biuro Promocji i Integracji Europejskiej)	• aktualnie nieczytelna dla inwestorów struktura urzędu. Brak jednego rozpoznawalnego podmiotu dedykowanego do obsługi inwestorów zewnętrznych • brak jasno określonych celów i kierunków promocji gospodarczej • brak wolnych i uzbrojonych terenów inwestycyjnych w ofercie Miasta Słupsk • brak doświadczonych osób w zakresie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych • brak intensywnej współpracy z Działem SSSE PARR • niski poziom relacji z PAIIIZ i COI ARP • mała rozpoznawalność Słupska jako miejsca lokalizacji inwestycji, która jest wynikiem niskiego poziomu środków na promocję inwestycyjną Słupska • aktualne narzędzia wsparcia zostały uznane w wywiadzie z przedsiębiorcami za niewystarczające
Możliwości	**Zagrożenia**
• współpraca ze słupskimi uczelniami wyższymi • bliska współpraca z Działem SSSE PARR • bliska współpraca z PAIIIZ i COI ARP • opracowanie i realizacja planu marketingowego promującego potencjał całego regionu słupskiego wraz ze zwiększeniem nakładów na promocję • uzbrojenie nowych terenów inwestycyjnych i objecie ich SSSE	• opóźnienia w realizacji Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów zewnętrznych w regionie słupskim • przewaga konkurencyjna aglomeracji konkurencyjnych, w których działa SSSE i PSSE

3.3.3. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE MODELU INSTYTUCJONALNEGO OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM

Rozwój gospodarczy ośrodków miejskich odbywa się w warunkach ciągłej konkurencji z innymi aglomeracjami Polski i krajów sąsiadujących o nowe projekty inwestycyjne w oparciu o wyspecjalizowane zespoły obsługi inwestorów.

Samorządy terytorialne zmuszone są pełnić aktywną rolę w zakresie stymulowania rozwoju gospodarczego, mając świadomość konieczności podejmowania niejednokrotnie działań wykraczających poza granice macierzystej gminy, czy miasta i stają się liderem dla całego regionu. Era pasywnej realizacji tylko tych zadań, które wprost są wymienione w ustawach samorządowych i to jedynie na wniosek petentów, minęła z końcem lat 90-tych.

Stąd też władze Miasta Słupska powinny podjąć wyprzedzające i dalekowzroczne przedsięwzięcia, które skupiać się będą w pierwszej fazie na niwelowaniu słabych stron słupskiej gospodarki w zakresie zdolności do przyciągania nowych inwestycji oraz kreowania nowych miejsc pracy, a następnie będą w stanie zapewnić przewagę w stosunku do innych obszarów miejskich kraju.

W tym celu konieczne jest przyjęcie na siebie przez władze Miasta roli lidera w Regionie Słupskim w zakresie szeroko rozumianej promocji inwestycyjnej całego obszaru, pozyskiwania oraz obsługi projektów inwestycyjnych.

3.3.3.1. POWOŁANIE ZESPOŁU DS. OBSŁUGI INWESTORÓW W URZĘDZIE MIEJSKIM W SŁUPSKU

Bazując na analizie funkcjonujących w Polsce modeli instytucjonalnych obsługi inwestorów zewnętrznych, zaleca się utworzenie w Urzędzie Miejskim w Słupsku stanowiska, a najlepiej kilkuosobowego zespołu dedykowanego do pracy nad pozyskiwaniem nowych projektów inwestycyjnych, zwanego dalej „Zespołem". Takie działanie będzie bezpieczne z punktu widzenia kosztów uruchomienia Zespołu oraz zapewni elastyczne dopasowanie się kompetencji Zespołu do kompetencji i zadań innych komórek i jednostek organizacyjnych Miasta Słupska.

Optymalnym rozwiązaniem byłaby stopniowa rozbudowa składu osobowego Zespołu i poszerzanie jego kompetencji zgodnie z uszczegółowionym planem działań przygotowanym przez kierownika Zespołu. Zanim Zespół osiągnie pełną zdolność operacyjną zależy również przewidzieć kilkumiesięczny okres tzw. rozruchu i dopasowywania szczegółowych kompetencji Zespołu do lokalnych potrzeb i uwarunkowań. W tym czasie powinno nastąpić precyzyjne określenie i rozgraniczenie kompetencji Zespołu zarówno w strukturze organizacyjnej Urzędu Miejskiego w Słupsku, jak i w relacji do PARR oraz innych samorządów Regionu Słupskiego.

Zespół powinien prowadzić obsługę inwestorów na zasadzie tzw. one-stop-shop, czyli udzielać wsparcia we wszystkich sprawach urzędowych i innych, związanych z realizacją projektów inwestycyjnych. W związku z powyższym Zespół powinien być odpowiednio umiejscowiony w strukturze organizacyjnej Urzędu tj. w pionie podległym bezpośrednio Prezydentowi Miasta Słupska, a także należycie umocowany do działania np. poprzez ustanowienie kierownika Zespołu Pełnomocnikiem Prezydenta Miasta Słupska ds. Obsługi Inwestorów.

3.3.3.2. ZAKRES KOMPETENCJI ZESPOŁU DS. OBSŁUGI INWESTORÓW

Rekomendowany zakres kompetencji Zespołu powinien obejmować m.in.:

- opracowywanie i prezentacja materiałów dla inwestorów w tym nt. dostępnych ofert inwestycyjnych, zachęt inwestycyjnych, rynku nieruchomości, rynku pracy, kompetencji, jakości życia w Regionie Słupskim itp.;
- pozyskiwanie kluczowych inwestycji w Regionie Słupskim oraz ich kompleksowa obsługa;
- inicjowanie i prezentacja możliwych programów wsparcia dla przedsiębiorców realizujących inwestycje w Regionie Słupskim;
- współpracę z instytucjami i podmiotami mającą na celu pomoc inwestorom na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia i kreowanie przyjaznego inwestorom środowiska np. z PAIIIZ, Powiatowym Urzędem Pracy itp.;
- współpracę ze specjalnymi strefami ekonomicznymi w tym przede wszystkim z Pomorską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. w zakresie promocji inwestycyjnej oraz lokowania inwestorów w Regionie Słupskim w lokalizacjach objętych strefą;
- kreowanie wizerunku Miasta Słupska jako atrakcyjnego dla inwestorów ośrodka gospodarczego w tym:
    - organizację seminariów i kongresów służących upowszechnianiu wiedzy o możliwościach i warunkach inwestowania w Regionie Słupskim;
    - organizację misji i prezentacji gospodarczych Miasta i Regionu w kraju i za granicą;
    - przygotowanie udziału Miasta w wybranych targach o charakterze gospodarczym;
    - podejmowanie innych działań marketingowych;
- pomoc inwestorom w uzyskaniu dostępu do specjalistycznych usług np. w zakresie zarządzania, rekrutacji, pozyskiwania środków unijnych, prawa, finansów, marketingu różnego rodzaju specjalistycznych ekspertyz, analiz i opinii, opracowywaniu strategii negocjacyjnej, biznesowej, marketingowej, pomoc w organizacji promocji i reklamy;
- redagowanie portalu gospodarczego dla inwestorów;
- wspieranie i inicjowanie przedsięwzięć mających na celu rozwój kadr nowoczesnej gospodarki;
- podejmowanie innych działań na rzecz rozwoju i ożywienia gospodarczego Miasta i Regionu Słupskiego.

Rycina 7: Proponowany zakres obowiązków Zespołu ds. Obsługi Inwestorów w składzie 3 pracowników

Stanowisko	Zakres obowiązków
• Kierownik Zespołu ds. Obsługi Inwestorów Pełnomocnik Prezydenta Miasta Słupska ds. Obsługi Inwestorów	• Kierowanie pracami Zespołu, reprezentowanie Prezydenta we wszelkich kontaktach z inwestorami, obsługa konkretnych projektów inwestycyjnych, współpraca z instytucjami otoczenia oraz podejmowanie innych działań na rzecz rozwoju i ożywienia gospodarczego,
• Specjalista ds. promocji gospodarczej	• Prowadzenie promocji gospodarczej w celu wykreowania wizerunku Miasta Słupska jako atrakcyjnego dla inwestorów ośrodka gospodarczego, redakcja portalu gospodarczego
• Specjalista ds. obsługi inwestorów – koordynator projektu	• Obsługa konkretnych projektów inwestycyjnych od momentu pozyskania do etapu działalności operacyjnej włącznie, przygotowanie materiałów dla inwestorów

Źródło: Opracowanie własne

Działania Zespołu powinny być prowadzone w ścisłej współpracy z Pomorską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. przy zachowaniu czytelnego podziału kompetencji. Podział ten powinien wynikać z zakresu wsparcia oferowanego przez PARR oraz Zespół, rodzaju projektów inwestycyjnych pozyskiwanych przez obie jednostki oraz zakresu terytorialnego ich działalności.

Zakres wsparcia PARR bazuje przede wszystkim na benefitach wynikających z podejmowania działalności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej. Zakres wsparcia Zespołu powinien być dużo szerszy, jeżeli Zespół uzyska rekomendowane kompetencje, zaś możliwość zlokalizowania inwestycji w specjalnej strefie ekonomicznej powinna być tylko jednym z jego elementów.

PARR zabiega przede wszystkim o projekty produkcyjne lub usługowe generujące dochód, dzięki czemu inwestorzy realizujący je, odczuwają korzyści z działalności na terenie SSSE uzyskując zwolnienie z podatku CIT. Zespół powinien pozyskiwać również inwestycje nie będące w zainteresowaniu Strefy, jak np. centra usług wspólnych (informatyczne, finansowe, obsługi klientów itp.), które z reguły są tzw. projektami kosztowymi, niegenerującymi dochodów lecz koszty i dla których możliwość prowadzenie działalności w specjalnej strefie ekonomicznej ma neutralne znaczenie.

Zakres terytorialny działalności PARR ogranicza się przede wszystkim do terenów SSSE, zaś działalność Zespołu w zakresie promocji inwestycyjnej oraz pozyskiwania projektów inwestycyjnych, które z różnych względów nie mogą być zlokalizowane na terenie samego Miasta Słupska, powinna obejmować obszar całego Regionu Słupskiego, czemu towarzyszyć

mogłoby podpisanie stosownego listu intencyjnego lub porozumienia sygnowanego przez władze Miasta, PARR, władze powiatu oraz zainteresowanych gmin.

Rycina 8: Rekomendowany zakres terytorialny działalności Zespołu ds. Obsługi Inwestorów Urzędu Miejskiego w Słupsku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Strategii Społeczno-Gospodarczej Powiatu Słupskiego do roku 2011".

3.3.3.3. DOCELOWY MODEL INSTYTUCJONALNY OBSŁUGI INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH W REGIONIE SŁUPSKIM

Dla efektywnej realizacji zadań stawianych przed Zespołem ds. Obsługi Inwestorów konieczne jest zapewnienie mu maksymalnej elastyczności, umożliwiającej szybkie reagowanie na sygnały płynące z szeroko rozumianego rynku oraz dostosowanie się do bieżącej koniunktury, co nie zawsze jest możliwe w przypadku działalności w ramach struktur urzędowych.

Docelowy model instytucjonalny obsługi projektów inwestycyjnych w Regionie Słupskim powinien zostać wypracowany w wyniku doświadczeń pracy Zespołu ds. Obsługi Inwestorów, który funkcjonować będzie w ramach Urzędu Miejskiego w Słupsku oraz powinien wynikać z aspiracji i celów, jakie chcą osiągnąć władze Miasta Słupska oraz Regionu Słupskiego. Model ten może ukształtować się:

- bądź w postaci odrębnego biura lub wydziału Urzędu Miejskiego w Słupsku, zyskując dodatkowe kompetencje w zależności od dynamiki rozwoju gospodarczego np. w zakresie przygotowanie i prowadzenia projektów o charakterze partnerstwa publiczno-prywatnego,

- bądź w formie wyodrębnionej ze struktur urzędowych spółki celowej, jak w przypadku Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A.,

Forma spółki celowej jest zalecana przede wszystkim z uwagi na możliwość świadczenia inwestorom większego i bardziej elastycznego zakresu usług i wsparcia. W przypadku zaś wniesienia do spółki aportem terenów inwestycyjnych, umożliwia ich uzbrojenie oraz przekształcenie w parki przemysłowe lub przemysłowo-technologiczne z funduszy uzyskanych ze zbycia nieruchomości inwestorom. W oparciu o taki model rozwijane są tereny inwestycyjne np. Gdańskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o. w Gdańsku, czy spółki miejskiej HafenCity Hamburg GmbH w Hamburgu. W ten sposób mogłyby m.in. zostać zagospodarowane tereny uzyskane przez Miasto Słupsk od Agencji Mienia Wojskowego (ok. 100 ha) położne w południowej część Miasta. Decyzja o powołaniu spółki powinna zostać poprzedzona wykonaniem biznes planu lub przynajmniej wstępnym studium wykonalności wraz ze szczegółowymi prognozami finansowymi, w tym analizą opłacalności tego przedsięwzięcia, prezentującymi korzyści ekonomiczne (a więc nie tylko z punktu widzenia bieżących potrzeb budżetu Miasta ale również z długookresowej perspektywy rozwoju gospodarczego Regionu Słupskiego).

Wybór momentu, w którym zostanie wdrożony docelowy model instytucjonalny obsługi projektów inwestycyjnych oraz jego forma należeć będzie od władz Miasta Słupska, a także ewentualnie pozostałych samorządów Regionu Słupskiego i powinien wynikać z realnych potrzeb rozwojowych, tak jak to miało miejsce w dużych aglomeracjach na terenie kraju.

3.4 POTENCJALNE KIERUNKI DLA DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z POZYSKIWANIEM INWESTORÓW NA PODSTAWIE OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW

W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną główne wnioski dotyczące badania opinii przedsiębiorców Regionu Słupskiego, dotyczących potencjalnych kierunków działań związanych z pozyskiwaniem inwestorów.

Cel ten został zrealizowany dwutorowo. Pierwszym etapem jest analiza wyników ankiety „Stworzenie przyjaznego klimatu inwestycyjnego w Mieście Słupsku -oczekiwania przedsiębiorców” zleconej przez Urząd Miasta Słupska.

Drugim etapem jest zaprezentowanie wyników ankiety telefonicznej przeprowadzonej przez autorów niniejszego opracowania wśród najważniejszych inwestorów regionu.

„Stworzenie przyjaznego klimatu inwestycyjnego w mieście Słupsku -oczekiwania przedsiębiorców”

W ramach Projektu „Inwestuj w Słupsku”, Urząd Miasta zlecił przygotowanie ankiety „Stworzenie przyjaznego klimatu inwestycyjnego w mieście Słupsku -oczekiwania przedsiębiorców”. W lutym 2010 roku powstał raport podsumowujący. Poniżej zaprezentowano podstawowe wnioski z raportu związane m.in. z możliwymi do zrealizowania działaniami wzmacniającymi proces pozyskiwania inwestorów.

Ankietę przeprowadzono na 100 wybranych losowo przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie miasta Słupska, z czego odpowiedzi uzyskano od 66 firm. Struktura ankietowanych wskazuje, że odpowiedzi udzieliły raczej przedsiębiorstwa małe, głównie z sektora usług i handlu.

69% ankietowanych wskazało, że promocja gospodarcza ma zdecydowany lub raczej istotny wpływ na pozyskiwanie inwestorów a równocześnie 64% odpowiedzi wskazało na niewystarczający stan aktualny w działaniach Słupska w tym zakresie.

W opinii firm, co zostało podkreślone we wzmiankowanym raporcie, „skuteczna promocja miasta Słupska jako miejsca potencjalnych inwestycji powinna zwracać uwagę na dwa czynniki:

- potencjalni inwestorzy muszą wiedzieć, że takie miasto istnieje i są tam możliwości inwestycyjne,
- należy wykreować pozytywny wizerunek miasta."

Najważniejszymi działaniami w tym zakresie powinny być według słupskich przedsiębiorców:

- wizyty studyjne – 2,64 punku
- płatna i różnorodna reklama – średnia 2,64
- udział przedstawicieli miasta w konferencjach i seminariach – średnia 2,46

System punktacji użyty przez autorów ankiety obejmował zakres od 1 do 5, gdzie ocena 1 oznaczała „zupełnie nieważny" a 5 „bardzo ważny". Dlatego też należy stwierdzić, że uczestnicy ankiety mimo zdania o konieczności działań promocyjnych, nie są wyraźnie przekonani o ich skuteczności, a przynajmniej o adekwatności form promocji zaprezentowanych w ankiecie. Kolejnym przykładem jest bardzo niska ocena przez ankietowanych działań takich jak: „kierowanie ofert do konkretnych inwestorów" i „opracowanie ofert inwestycyjnych", podczas gdy praktyka wskazuje, że właśnie te sposoby dotarcia do potencjalnych inwestorów są bardzo skuteczne.

Kolejnym pewnego rodzaju paradoksem jest wskazanie za istotne w aspekcie wzmacniania atrakcyjności inwestycyjnej Miasta, organizowanie Słupskich Dni Gospodarki, podczas gdy jedynie 13% ankietowanych uczestniczyło w ostatniej edycji tego wydarzenia a równocześnie większość ankietowanych nie była w stanie jednoznacznie ocenić imprezy. Najprawdopodobniej z uwagi na brak ich uczestnictwa i brak wystarczającej informacji medialnej z tego wydarzenia.

Większość ankietowanych raczej źle oceniła dotychczasowe działania wizerunkowe Miasta, natomiast jako motywy przewodnie przyszłego przekazu marketingowego w aspekcie gospodarczym wskazali położenie geograficzne Słupska w pobliżu Morza Bałtyckiego, niskie koszty siły roboczej i sąsiedztwo miejscowości nadmorskich.

Miasto powinno rozpocząć inicjatywę organizacji wydarzeń kojarzonych wyłącznie ze Słupskiem np. festiwale czy sponsoring wydarzeń ogólnokrajowych, na co wskazało 73% ankietowanych.

Wyniki ankiety wskazały jako największe bariery w pozyskaniu inwestorów: postrzeganie Słupska jako miasta bez perspektyw rozwoju (54%), brak wypracowanego i realizowanego programu rozwoju Słupska (51%) oraz brak odpowiedniej promocji Miasta (39%). Równocześnie, w opinii jedynie 10% przedsiębiorców Słupsk przeżywa rozwój (dynamiczny lub stabilny) a według 90% - zastój gospodarczy lub kryzys. Wyniki te należy interpretować bardzo negatywnie, gdyż nawet mieszkańcy Miasta (a takimi z pewnością jest większość

ankietowanych) niekorzystnie oceniają zarówno potencjał gospodarczy Słupska jak i aktualną siłę szeroko rozumianego jego marketingu (zarówno marketingu gospodarczego jak i marketingu miejsca). Autorzy niniejszego opracowania zgadzają się z tezą zawartą w raporcie „Stworzenie przyjaznego klimatu inwestycyjnego w Mieście Słupsku - oczekiwania przedsiębiorców", że odnośnie promocji „przyczyną tego może być rozproszenie podejmowanych prac w ramach różnych jednostek organizacyjnych i osób" oraz „brak systematyczności i ciągłości działań".

Wyniki ankiety wskazały również na niskie zainteresowanie przez respondentów ofertą inwestycyjną Miasta. Wydaje się jednak, że wpływ ma na to nie tylko poziom jej atrakcyjności (np. niska różnorodność: grunty, obiekty kubaturowe, place, brak zaadresowania do szerokiego spektrum inwestorów), ale również – charakterystyka respondentów (małe firmy o profilu usługowym i handlowym, dla których zakres potencjalnej ekspansji jest ograniczony).

Wydaje się, że wyniki ankiet można podzielić na 2 generalne sfery interpretacji:

1. Ogólne wrażenie respondentów na temat promocji Miasta i jego atrakcyjności inwestycyjnej,
2. Opinie respondentów na temat skuteczności konkretnych (obecnych i planowanych) działań promocyjnych i proinwestycyjnych.

Dla pierwszego z wymienionych punktów wyniki ankiet potwierdziły niską ocenę aktualnych działań i potrzebę bardziej zdecydowanych, uporządkowanych, kompleksowych i ciągłych prac nad wizerunkiem Miasta, w tym nad jego wizerunkiem gospodarczym. Te zaplanowane działania marketingowe powinny być realizowane przez jednego koordynatora (zespół), gdyż rozproszenie odpowiedzialności w tym względnie będzie skutkowało również rozproszeniem a więc nieskutecznością przekazu marketingowego.

Nie należy natomiast przeceniać wyników ankiety dla drugiego z wymienionych aspektów. Wydaje się, że o ile ankietowani doskonale interpretują ogólny przekaz marketingowy (wskazując jego niedostatki) o tyle ich ocena skuteczności poszczególnych narzędzi marketingowych (zarówno w ramach całościowej promocji miasta jak i marketingu proinwestycyjnego) nie zawsze jest zbieżna z aktualnymi trendami. Z pewnością cenna i słuszna jest np. opinia respondentów o konieczności powstania internetowego portalu inwestycyjnego. Natomiast np. krytyczne odniesienie do „kierowania ofert do konkretnych inwestorów" oraz „opracowania ofert inwestycyjnych" nie znajduje uzasadnienia w profesjonalnym procesie pozyskiwania inwestorów.

Wiedzę dotyczącą skutecznych narzędzi dotarcia do odbiorcy przekazu posiadają z pewnością osoby, firmy i instytucje zawodowo zajmujący się marketingiem, a w szczególności pozyskiwaniem inwestorów. Dlatego też szczegółowe opracowanie strategii marketingowej i narzędzi pozyskiwania inwestorów powinno być realizowane właśnie przy wsparciu specjalistów, choć z pewnością z uwzględnieniem analizy głosów przedsiębiorców i mieszkańców.

Wyniki przeprowadzonej ankiety telefonicznej

Badanie przeprowadzone zostało w formie ankiety telefonicznej na grupie 30 inwestorów funkcjonujących na terenie Gminy Słupsk i Redzikowo (m.in. podstrefy SSSE Słupsk Włynkówko i Redzikowo). Wybrana grupa firm mimo małej liczby jest reprezentatywna. Firmy reprezentują głównie branże określone w niniejszym opracowaniu jako rozwojowe; na produkty tej branży jest popyt natomiast w zakresie społeczno - ekonomicznym firmy te generują największą ilość miejsc pracy.

Inwestorzy w rozmowie telefonicznej, czego potwierdzeniem są wyniki ankiety, wskazali trzy obszary, w ramach których należy poprawić stan obecny. Są to:

1. Problemy w procesie administracyjnym podczas realizacji procesu inwestycyjnego (23/30 negatywne opinie).

2. Nieskuteczne działania marketingowe Miasta Słupska i PARR w zakresie promocji gospodarczej (22/30 negatywne opinie).

3. Niska ocena dostępnych w regionie narzędzi wsparcia dla inwestorów (21/30 negatywnych opinii).

Kluczowi z punktu widzenia Miasta i Regionu potencjalni inwestorzy powinni być traktowani indywidualnie i kompleksowo zarówno na etapie pozyskiwania projektu inwestycyjnego jak i w trakcie realizacji oraz działalności operacyjnej (after care). Brak takiego podejścia jest głównym powodem, dla którego inwestorzy wskazali w badaniu powyższe kwestie.

Wymienione wyżej problemy regionu słupskiego mają porównywalne znaczenie dla inwestorów; we wszystkich trzech przypadkach ponad 20 podmiotów na 30 przebadanych wskazało problem.

Pierwszy z nich, związany z trudnościami w zakresie uzyskiwania pozytywnych decyzji administracyjnych, może wynikać z dwóch czynników – skomplikowanych procedur wynikających z prawa krajowego lub problemów wewnętrznych związanych z jakością obsługi inwestorów. Sytuacje z pewnością poprawi powołanie zespołu ds. pozyskiwania inwestorów zewnętrznych, który będzie pełnić rolę asystenta inwestora na etapie realizacji inwestycji. Pozwoli to z pewności na szybsze uzyskiwanie informacji potrzebnych inwestorowi do prawidłowego składania wniosków o wydanie decyzji administracyjnych.

W zakresie nieskutecznych działań promocyjnych przedsiębiorcy w ankiecie telefonicznej potwierdzili wnioski z przeprowadzonej wcześniej ankiety. Potwierdza to również wynik audytu. Aby inwestorzy aktualnie funkcjonujący na terenie Regionu Słupskiego zauważyli podejmowane przez Urząd Miejski w Słupsku i Dział SSSE działania, należy włączyć ich w proces pozyskiwania inwestycji i promocji gospodarczej. Praktyka pokazuje, że podmioty, które włączone są w promocję regionu bardziej się z nim identyfikują i potrafią przekazać pozytywne informacje o lokalizacji potencjalnym inwestorom. Kreowanie wydarzeń takich jak giełdy kooperacyjne i misje gospodarcze z udziałem przedsiębiorców regionu, z pewnością poprawi aktualną ocenę inwestorów w Regionie Słupskim.

Niska ocena narzędzi wsparcia może wynikać z kolei z tego, że narzędzia te są pewnego rodzaju standardem oferowanym inwestorom w wielu konkurencyjnych lokalizacjach. Ocenę firm zmieni fakt powołania zespołu ds. pozyskiwania inwestorów zewnętrznych, których zadaniem będzie również kreowanie nowych narzędzi wsparcia. Dzisiaj na system zachęt dla

prowadzenia działalności gospodarczej składają się zwolnienia i ulgi podatkowe, dotacje oraz szeroko rozumiana pomoc samorządu w zakresie spraw formalnych i urzędowych przy rozpoczynaniu bądź rozszerzaniu działalności gospodarczej. Zespół ds. Obsługi Inwestorów powinien więc inicjować przygotowywanie i wdrażanie zachęt inwestycyjnych dopasowywanych w miarę możliwości elastycznie do poszczególnych projektów inwestycyjnych w zależności od oczekiwań inwestorów. Przykładem takich działań może być obejmowanie dodatkowych obszarów granicami specjalnej strefy ekonomicznej (dziś wszystkie tereny inwestycyjne SSSE w Słupsku są zagospodarowane), przyjmowanie uchwał o zwolnieniach z podatku od nieruchomości w gminach całego Regionu Słupskiego w ramach regionalnej pomocy publicznej oraz pomocy de minimis oraz ustanawianie funduszy stypendialnych dla uczniów i studentów przygotowywanych do pracy w ramach nowych inwestycji.

3.5 PRIORYTETOWE DLA SŁUPSKA BRANŻE Z PUNKTU WIDZENIA INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH

Profil gospodarczy regionu słupskiego od lat koncentruje się głównie na usługach budowlanych, branży turystycznej, rolnictwie i handlu. Turystyka jest efektem rozbudowanej funkcji turystycznej Ustki, natomiast rolnictwo jest charakterystyczną branżą dla gmin wiejskich takich jak: Kępice, Dębnica Kaszubska, Główczyce i Potęgowo. W ostatnich latach nastąpił też znaczny rozwój handlu, głównie poprzez obiekty wielko powierzchniowe w Słupsku i Kobylnicy. Będzie to miało już wkrótce negatywne konsekwencje dla małych i średnich przedsiębiorstw zajmujących sie handlem detalicznym. Z drugiej strony powstanie galerii handlowych i hipermarketów znacząco podniosło jakość życia w regionie oraz będzie wpływać na rozwój działalności logistyczno-magazynowej w regionie, czego przykładem było powstanie centrum dystrybucyjnego sieci Biedronka (Jeronimo Martins posiada aż 5 sklepów wielko powierzchniowych w Słupsku).

W ostatnim dziesięcioleciu Region borykał sie z upadkiem dużych pracodawców takich jak Alka (producent obuwia), Sezamor (zakład urządzeń okrętowych) i Słupska Fabryka Mebli. Firmy te w niewystarczający sposób przeszły proces restrukturyzacji, co w znaczący sposób podniosło stopę bezrobocia w regionie. Rosnąca konkurencja ze strony firm azjatyckich i załamanie się rynków zbytu powoduje i będzie powodować dalszy zastój w przedsiębiorstwach reprezentujących przede wszystkim branże tekstylno-skórzaną i meblarską (m.in. Flair Poland w Kobylnicy). Jaskrawym przykładem może być obecna sytuacja spółki Gino Rossi, która w ostatnim roku omal nie ogłosiła upadłości. Ostatecznie firma zakończyła rok stratą na poziomie 24 mln PLN. Z kolei szumne plany Grupy Shiedera wybudowania fabryki mebli, która miała zatrudniać ok. 500 osób, ostatecznie skończyły się jedynie wyburzeniem obiektów dawnej Słupskiej Fabryki Mebli.

W ostatnich latach wyraźnie rozwinęła się oferta turystyczno-wypoczynkowa w miejscowościach nadmorskich. Z roku na rok zwiększa się także liczba gospodarstw agroturystycznych. Gorzej należy ocenić próby wydłużenia sezonu (próbą jest budowa Parku Wodnego w Słupsku). Są jednak i symptomy pozytywnych zmian. Świadczy o nich choćby funkcjonujący już park wodny w Redzikowie czy też największy w regionie czterogwiazdkowy hotel w Dolinie Charlotty w Strzelinku.

Władzom regionu wyraźnie towarzyszy przekonanie, że kołem zamachowym lokalnej gospodarki powinna być właśnie turystyka. Aktualnie sezonowość i ograniczenie

funkcjonowania branży turystycznej w regionie praktycznie do Ustki determinuje bardziej krytyczne podejście do koncentrowania się wyłącznie (na przykład w działaniach promocyjnych) na tej branży. Branża ta może być branżą rozwojową pod warunkiem wdrażania projektów mogących wydłużyć sezon turystyczny w regionie. Reasumując: dziś silnie pozycjonowana w regionie branża turystyczna i hotelarska ma ograniczony potencjał rozwojowy (brak lotniska, brak zjawiska „turystyki biznesowej"). Z uwagi jednak na to, że w branży tej generuje się jak dotąd największy przyrost miejsc pracy, zasadne jest dalsze wspieranie sektora turystycznego poprzez kontynuowanie dotychczasowych działań prowadzonych przede wszystkim przez Słupsk i Ustkę, w tym wspieranie koncepcji Dwumiasta.

Przy dalszym planowaniu działań związanych z branżą turystyczną należy wskazać istotną różnicę pomiędzy postępowaniem przy innych branżach gospodarki, przede wszystkim z przemysłem, logistyką i centrami usług wspólnych (BPO/SSC). Działania w celu pozyskania inwestorów z branży turystycznej powinny głównie skupiać się na promocji marki regionu. Pozostałe branże wymagają podejścia bardziej kierunkowego. Poza tym warto pamiętać, że inwestycje z branży turystycznej pojawią się „samoistnie" wraz ze zwiększającym się popytem na usługi turystyczne. Z uwagi na budowę Aquaparku w Słupsku warto jednak zabezpieczyć kilka lokalizacji na hotele.

Branża logistyczna ma w regionie słupskim istotne ograniczenia rozwoju. Pierwszą z nich jest ogólna tendencja budowy wyłącznie projektów pod konkretnych klientów. Nie należy się spodziewać aby w regionie Słupskim ten trend był inny i że powstaną obiekty magazynowe o typowo spekulacyjnym charakterze. Brak potencjalnych klientów lokalnych sprowadza sią do tego, że rozwój obiektów magazynowych będzie oparty w głównej mierze o sklepy wielko-powierzchniowe. Problemy komunikacyjne oraz zbyt wielka odległość od portów morskich (wysokie koszty transportu nie rekompensują niższych kosztów powierzchni magazynowych) w istotny sposób będą hamować rozwój logistyki w regionie. Poza tym wciąż rozwijający się rynek magazynów wysokiego składowania w Trójmieście (m.in. projekt Pomorskiego Centrum Logistycznego) w znaczący sposób będzie determinował rozwój rynku magazynowego w regionie północnej Polski. Mimo to właściwe jest ustanawianie funkcji dla składów i magazynów w planie zagospodarowania przestrzennego.

Mająca swoją reprezentację branża przetwórstwa żywności (m.in. Przetwórstwo Rybne Łosoś, Zakład Przemysłu Cukierniczego Pomorzanka, będący oddziałem poznańskiej spółki KDC) jest istotnym pracodawcą w regionie słupskim. Sąsiedztwo portu rybackiego oraz gmin wiejskich mogą być powodem na powstanie nowych przedsiębiorstw w tej branży. Należy jednak pamiętać o problemach ten branży: ZPC Pomorzanka zwolniła pod koniec ubiegłego roku kilkadziesiąt osób a kondycja giełdy rybnej pokazuje, że brakuje popytu na produkty rybne (tylko 2 przetwórców ryb - Mirko w Głobinie oraz Łosoś we Włynkówku), podczas gdy w województwie jest ich aż 34.

Lokalne Centrum Pierwszej Sprzedaży Ryb - Aukcja Rybna Ustka spółka z o.o. zostanie wkrótce nieodpłatnie przekazane na rzecz powiatu słupskiego. Zapewne zmiana właściciela nie rozwiąże deficytowego charakteru przedsiębiorstwa. Celowa jest prywatyzacja oraz dopuszczenie funkcji związanych nie tylko z gospodarka rybną.

Pozostałe branże zostały ujęte tabelarycznie w części poświęconej branżom rekomendowanym dla regionu słupskiego.

Branże rekomendowane:

W polityce gospodarczej regionu słupskiego podstawą powinno być ustalenie, jakiego typu inwestycje należy traktować jako najbardziej pożądane dla jakościowej zmiany struktury zatrudnienia. Po analizie charakterystyki regionu oraz trendów inwestycyjnych należy tu wymienić przede wszystkim cztery podstawowe branże rozwojowe, które w znaczący sposób wpływają lub mogą wpływać na wzrost miejsc pracy oraz na stabilizacje słupskiej gospodarki:

1. Branża motoryzacyjna (produkcja maszyn i pojazdów i części motoryzacyjnych)
2. Branża metalurgiczna (przetwarzanie metali, konstrukcje stalowe, produkcja profili i elementów metalowych)
3. Przetwórstwo tworzyw sztucznych (w tym produkcja wyrobów gumowych, PCV i laminatów)
4. BPO/SSC w szczególności przetwarzanie baz danych i centra obsługi klienta

Dziś trudno nie zgodzić się z poglądem, że obecność inwestora zewnętrznego z powyższych branż niesie za sobą przede wszystkim pozytywy. W odróżnieniu od np. właścicieli centrów handlowych, którzy inwestują w Słupsku z myślą o rynku lokalnym (walczą o rynek słupski z właścicielami małych sklepów), inwestorzy z powyższych branż szukają swoich rynków zbytu przede wszystkim w kraju i za granicą, z reguły poza Regionem Słupskim.

Branże wymienione jako rozwojowe, oprócz przedsiębiorstw typu BPO, mają już w Słupsku szeroką reprezentację. Obrazuje to poniższa tabela:

Branża rozwojowa	Przykłady firm funkcjonujących na terenie regionu słupskiego
Metalurgiczna	JL Steel, PW Leann, RAMM, Tritec Polska, Hydro-Naval, Stako CNG, Stocznia Ustka, TG Danlop
Motoryzacyjna i pokrewne	Kapena, Scania, Sobcar, Lauber, Nordglass II, Zakład Produkcji Części Samochodowych Jerzy Turas,
Przetwórstwo Tworzyw Sztucznych	Bajcar, M&S Okna i Drzwi, Faser Plast Poland, Przedsiębiorstwo Tworzyw Sztucznych Plast-Box, PLASTIM Poland, Stocznia Ustka, Plast Team Poland

Inwestycje typu BPO i SSC są rekomendowane przede wszystkim z uwagi na następujące cechy tej branży:

- mogą zapewnić miejsca pracy dla rosnącej liczby absolwentów szkół wyższych regionu słupskiego; corocznie liczba absolwentów szkół wyższych wzrasta, natomiast znalezienie atrakcyjnej pracy jest coraz trudniejsze; centra typu BPO i SSC oferują szkolenia przygotowujące do zawodu i są nastawione na absorpcję tej właśnie kadry pracowniczej;

- powodują wzrost kwalifikacji kadry - w centrach typu BPO i SSC głównym językiem jest język angielski, znaczna grupa pracowników posługuje się też drugim językiem obcym, praca w takim międzynarodowym środowisku zapewnia utrwalanie znajomości języków obcych i ich poszerzanie, a co za tym idzie podnosi konkurencyjność kadry polskiej na rynku międzynarodowym. Drugim ważnym elementem jest to, że centra BPO i SSC otwierane są przez duże korporacje, które mają wypracowane zaawansowane procesy administracyjne, szkoleniowe itp., dzięki którym pracownicy mają możliwość pracy w nowoczesnych systemach zarządzania. Ponadto, centra te inwestują w nowe technologie i ciągłe podnoszenie jakości procesów, dzięki temu pracownicy mają możliwość zaznajomienia się z nowoczesnymi technologiami. Dodatkowo, w centrach zwłaszcza typu IT, pracownicy pracują przy projektach o wysokiej skali innowacyjności;
- pomagają w lepszym dostosowaniu systemu kształcenia do potrzeb rynkowych - inwestorzy z branży BPO i SSC są żywo zainteresowani nawiązywaniem ścisłej współpracy z lokalnymi uczelniami w celu zapewnienia właściwej jakości wiedzy i umiejętności absolwentów. Przykładem zrealizowanego na Pomorzu wspólnego projektu miedzy inwestorem BPO firmą Thomson Reuters a Uniwersytetem Gdańskim jest projekt Data Suite, dzięki któremu studenci mają dostęp do funkcjonującej bazy danych w czasie rzeczywistym i mogą uczyć się w taki sposób, w jaki na dalszym etapie odbywa się praca analityków finansowych. Należy się zatem spodziewać, że przyciągnięcie kolejnych inwestorów zaowocuje podobnymi projektami;
- pozwalają na wymianę doświadczeń międzynarodowych wśród pracowników - niewielką cześć pracowników stanowią obcokrajowcy - w związku z tym, że centra BPO i SSC zatrudniają znaczną liczbę osób (średnio powyżej 100) i część pracowników stanowią osoby zagraniczne oraz fakt, że część pracowników odbywa zagraniczne praktyki w oddziałach firmy, pozwala nabywać pracownikom unikatowe doświadczenie międzynarodowe w krajach o wyżej zaawansowanych standardach pracy. Pracownicy ci wdrażają następnie zdobyte umiejętności w Polsce, dzieląc się zdobytym doświadczeniem z pozostałymi pracownikami;
- powodują wzrost liczby nowoczesnych powierzchni biurowych - w związku z realizowaną strategią zwiększania udziału sektora usług w gospodarce lokalnej, wzrost nowoczesnych powierzchni biurowych jest niezbędny do skutecznego przeprowadzenia tego procesu. W obecnej gospodarce liczba nowoczesnych powierzchni biurowych jest tym, czym kiedyś była liczba fabryk. Wzrost ilości nowoczesnych powierzchni biurowych jest niezbędny do zapewnienia ciągłego napływu inwestycji z sektora usług, w tym BPO i SSC.

l.p.	Branża	Perspektywy rozwoju w Polsce	Perspektywy rozwoju w Słupsku
1.	Motoryzacyjna	Kryzys w 2008r. na rynkach finansowych silnie daje się we znaki polskim producentom. Najszybciej jego skutki odczuł rodzimy przemysł motoryzacyjny, bo aż 98 proc. tej produkcji przeznaczona jest na eksport. Wprawdzie jeszcze do końca 2009 r. sektor motoryzacyjny w Polsce rozwijał się w bardzo szybkim tempie, ale w porównaniu z grudniem 2008 roku ilość zamówień wyraźnie zmniejszyła się, co jest wynikiem ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. Przemysł motoryzacyjny w Polsce, którego egzystencja i rozwój jest uzależniony od europejskich rynków zbytu, w ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy odczuł bardzo negatywnie spadek sprzedaży nowych samochodów do krajów UE. Poziom zatrudnienia w firmach produkcyjnych spada o co najmniej 20 proc. i niestety należy oczekiwać w najbliższych miesiącach kolejnych redukcji. Z perspektywy możliwości rozwoju branży motoryzacyjnej kluczowe są dwie kwestie: którzy producenci przetrwają proces globalnej konsolidacji i gdzie postawią swoje moce wytwórcze. Polskie fabryki samochodów najczęściej oferują lepszą jakość przy niższych kosztach niż ich siostrzane firmy z Europy Zachodniej.	Ta branża ma już swoją silną reprezentację m.in. dzięki funkcjonującym w Regionie Słupskim producentom autobusów. Pierwszy z nich – firma Scania produkuje autobusy w Słupsku od 1994 r. W fabryce jest zatrudnionych 735 pracowników, a zdolności produkcyjne wynoszą 3,5 autobusu na dzień. 95 proc. produkcji jest przeznaczone na eksport. Na początku ubiegłego roku fabryka przeżywała kryzys w związku ze światową recesją i drastycznym spadkiem zamówień. 100 pracownikom z 700-osobowej załogi groziło zwolnienie. Firmie udało się jednak zdobyć zamówienie na 84 autobusy dla Sztokholmu; daje to gwarancję zatrudnienia przynajmniej do 2010 roku. Drugą firmą jest Kapena (bliski współpracownik m.in. Iveco -Irisbus oraz Cacciamali) specjalizujący sie w produkcji małych i średnich autobusów. Podsłupska fabryka jest liderem sprzedaży autobusów na polskim rynku, między innymi ze względu na kontrakty, które zakład otrzymał od policji i Ministerstwa Edukacji. Aktualnie firma poszukuje nowych pracowników, m.in. lakierników samochodowych. Obie firmy są świetną rekomendacją dla nowych inwestorów i mogą pomóc samorządom w przyciąganiu nowych projektów. W dalszej perspektywie przede wszystkim koncern SCANIA będzie starał się zlokalizować w bliskim sąsiedztwie firmy kooperujące. Według PAIIIZ napływ BIZ w tym roku wyniesie ok. 9 mld EUR, m.in. dzięki inwestycjom w przemysł motoryzacyjny. Istotne jest to, że dla tej branży w ofercie Słupska może się znaleźć, obok narzędzi lokalnych (SSSE, zwolnienie z podatku od nieruchomości, pomoc PUP) możliwość uzyskania grantów rządowych i skorzystania z programu operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 4.5.1. (branża motoryzacyjna została ujęta na pierwszym miejscu w systemie wspierania inwestycji o priorytetowym znaczeniu dla gospodarki polskiej w dokumencie przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 23 września 2008r.).
2.	Metalurgiczna	Obserwowana w poprzednich latach hossa w budownictwie i branży motoryzacyjnej przekładała się na wzrost produkcji i sprzedaży wyrobów stalowych. Jednak w drugiej połowie 2008 r. nastąpiło widoczne spowolnienie spowodowane opóźnieniami w rozstrzyganiu dużych przetargów i inwestycji infrastrukturalnych. Ze względu na kryzys systematycznie spadała liczba zamówień a sytuacja w sektorze budowlanym i motoryzacyjnym powodowała pogłębienie stagnacji. W pierwszym kwartale 2009 r. upadłość ogłosiło 47	Szeroko reprezentowana branża metalurgiczna wyspecjalizowała się głównie w niskich seriach przygotowywanych bezpośrednio na życzenie klienta. Należy zaznaczyć, że są to produkty wysokiego przetworzenia. Takie firmy jak norweski Tritec czy PW Leann wyspecjalizowały się m.in. w produkcji kontenerów. Norwegowie dodatkowo dostarczają na rynek dźwigi, suwnice i przyczepy. Największym pracodawcą tej branży jest firma Stako CNG (zatrudnienie na poziomie ponad 500 osób), która z kolei wyspecjalizowała się w produkcji zbiorników LPG i CNG. W ostatnim czasie firma RAMM (współpraca m.in. z

		producentów artykułów metalowych i odlewni stali a kolejne cztery firmy otworzyły proces likwidacji. W sumie zatrudnienie utraciło blisko 3000 tys. osób. Jako główną przyczynę załamania się sektora metalurgicznego wskazuje się kilkudziesięcioprocentowy wzrost cen za energię elektryczną, niestabilność polskiego złotego i wysokie ceny samej stali na co wskazują dystrybutorzy surowca. Pomimo niekorzystnej sytuacji na rynku stali długoterminowe prognozy dla sektora są optymistyczne a ożywienie można było już obserwować w drugim i trzecim kwartale 2009 roku. Popytu na stal upatruje się m.in. w realizacji inwestycji infrastrukturalnych związanych z przygotowaniami Polski do Euro 2012, a także w planowaniu przedsięwzięć w energetyce. Potwierdzenia optymistycznej prognozy można szukać w programie monitorowania należności DunTrade. Na podstawie miesięcznych raportów obserwowany jest powolny lecz systematyczny spadek liczby przedsiębiorstw, które zalegają z nieuregulowanymi płatnościami względem kontrahentów. W branży metalurgicznej monitorowanych jest systematycznie blisko 1000 firm. Na tej podstawie wyliczony został wskaźnik paydex, który wynosi 70 przy średnim wskaźniku rynkowym w Polsce 61. W okresie ostatnich dwóch miesięcy od grudnia do lutego liczba przedsiębiorstw mających zaległe zobowiązania finansowe względem swoich partnerów zmniejszyła się o 239 firm, co stanowi doskonałą prognozę dla branży metalurgicznej. Według prognoz Międzynarodowego Instytutu Żelaza i Stali, na świecie wzrośnie zapotrzebowanie na stal. Do końca 2012 r. zużycie stali wzrośnie o 316 mln ton. Do 2016 r. zakłada się kolejny wzrost o 232 mln ton. W krajach Unii Europejskiej wzrost ten wyniesie odpowiednio 28 mln ton do końca 2012 i w kolejnych latach 18 mln ton. W Polsce wzrost zużycia stali do 2012 roku ma wynieść 4 mln ton, a do 2016 r. nastąpi wzrost o kolejne cztery mln ton. W latach 20010 – 2012 rynek dystrybucji i produkcji artykułów stalowych ulegnie znacznej poprawie jednak, nie tak silnej jak w ciągu ostatnich lat.	ArcelorMittal) została umieszczona w rankingu Diamenty Forbes'a 2010" czyli na liście polskich przedsiębiorstw, które najszybciej zwiększają swoja wartość. Branża metalurgiczna w regionie słupskim często współpracuje nie tylko z branżą budowlaną ale również z motoryzacją i sektorem stoczniowym. Jest przy tym nie tylko zaawansowana technologicznie ale również wytwarza produkty wysoko specjalistyczne. Rozwój elektrowni wiatrowych oraz bliskość przemysłu stoczniowego z pewnością przyczyni się do dalszego rozwoju firm w Regionie Słupskim. Wokół takiej charakterystyki branży metalurgicznej w regionie słupskim możliwy jest rozwój centrów badawczo-rozwojowych.
3.	Przetwórstwo tworzyw sztucznych	Mimo kryzysu sektor tworzyw sztucznych w Polsce w dalszym ciągu się rozwija. Średnie zużycie tworzyw sztucznych w Europie Środkowej i Wschodniej wynosi ok. 45 kg na osobę. Największym tempem wzrostu w naszej części kontynentu może się pochwalić przemysł na Słowacji (9 proc.) oraz w Polsce i Czechach (po 7 proc.) i na Węgrzech (5 proc.). Przy czym dane te dotyczą ubiegłego roku. Obecnie spowita kryzysem słowacka gospodarka zdecydowanie wyhamowuje i wszelkie prognozy dla naszych sąsiadów nie są już tak bardzo optymistyczne. Tymczasem w Polsce ogólna sytuacja mimo pojawiających się obaw nie	Bliskość m.in. rynku trójmiejskiego, na którym od wielu lat obserwuje sie olbrzymi rozwój budownictwa mieszkalnego wpłynął znacznie na rozwój firm produkujących okna i drzwi z tworzyw sztucznych (głównie PCV). Jedne z największych firm produkujących w Polsce okna i drzwi z PCV, SM i Bajcar znajdują się właśnie na terenie powiatu słupskiego. W ubiegłym roku firma MS więcej niż OKNA rozbudowała swój zakład w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Wytwarza w nim swoje najnowsze energooszczędne produkty takie jak szyby termalne i nowe okna PCV. Kolejnym przykładem jest Faser-Plast Poland

		powinna się znacznie pogorszyć. Nasz kraj w dalszym ciągu będzie importować polimery. Szansą na utrzymanie ciągłego rozwoju tego sektora jest doprowadzenie do sytuacji, w której importowane polimery będą u nas przetwarzane, a następnie jako wyroby sprzedawane poza granice. W tej chwili rynek polski może się pochwalić wynikiem 1,8 mln ton rocznie - zdecydowanie największą konsumpcją tworzyw sztucznych w naszym regionie. Wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej zajmujemy siódme miejsce. Dla porównania Czesi i Węgrzy zużywają po 0,8 mln ton tworzyw sztucznych każdego roku. Łącznie nasz region był w stanie wykorzystać w ubiegłym roku 4,3 tys. ton tworzyw sztucznych. W najbliższym czasie Defalin Group planuje zainwestować 12 mln euro w budowę nowej fabryki do produkcji siatek dla rolnictwa. Abriso jest w trakcie realizacji inwestycji opiewającej na 9 mln euro. Za tę kwotę w Zielonej Górze powstaje zakład wytwarzający folię bąbelkową i opakowania EPS. Z kolei w Pionkach firma Soudal za 10,7 mln euro stawia nowy zakład pianek poliuretanowych. Także Grimplast Polska przeznacza 6,5 mln euro w rozbudowę zakładu produkującego elementy z tworzyw sztucznych dla branży samochodowej. Na pewno w najbliższym czasie nie tylko polski, ale też cały światowy przemysł tworzyw sztucznych będzie musiał stawić czoła kilku wyzwaniom. Oto bowiem wchodzą w życie coraz to nowsze akty prawne regulujące funkcjonowanie tego sektora. Mowa tu choćby o nowej ramowej dyrektywie odpadowej, regulacjach dotyczących stosowania tworzyw zawierających recyklaty w opakowaniach do żywności. Pojawiają się także nowe ograniczenia związane ze stosowaniem zmiękczaczy w tworzywach sztucznych, jest też nowa dyrektywa o bezpieczeństwie zabawek wykonanych z tworzyw sztucznych. Oddzielne problemy to realizacja programu Vinyl 2010 oraz wdrożenie programu Reach.	sp. z o. o. jest nowopowstałą firmą-córką szwajcarskiej Faser-Plast AG, która od ponad trzydziestu lat zajmuje się produkcją laminatów wzmocnionych włóknem szklanym. Analizując zużycie polimerów według ich zastosowań warto zauważyć, że największy udział ma ono w branży folii miękkich (23 proc.). Następne obszary działalności to produkcja rur i profili (19 proc.), wtrysk (15 proc.), wtrysk z rozdmuchem (14 proc.), folie twarde (8 proc.), kable i przewody (4 proc.). Warto skupić wysiłki dla pozyskania właśnie inwestorów z powyższych specjalizacji. Warto stosować ukierunkowany marketing na firmy już funkcjonujące w kraju. Są to: Alpla, Superfos, Jokey, Schoeller Arca i Plast – Box, GTX Hanex, Alpli, Invac Intervac., Ergom, Magneti Marelli, Plastal, Ergis-Eurofilms, Marma oraz Marflex – Maillis.
	BPO/SSC	Szacuje się, że sama branża centrów usług biznesowych, przy zatrudnieniu ok. 45 tys. osób, generuje dla polskiej gospodarki ok. 2 mld USD rocznie. Rok 2009 to wiele spektakularnych decyzji o umieszczeniu w Polsce nowych centrów zagranicznych firm oraz pojawieniu się nowych interesujących kontraktów. W samym IV kwartale 2009 roku upubliczniono plany inwestycyjne firm: IBM, McKinsey, Hewitt Associates, Capgemini, Shell, Sony Pictures Entertainment. Pojawiły się również nowe duże kontrakty jak np. współpraca Infosys BPO Poland ze światowym potentatem branży wydobywczej Rio Tinto. Miasta konkurują ze sobą, próbując ściągnąć inwestycje do siebie. Widać to bardzo wyraźnie w staraniach wielu Specjalnych Stref Ekonomicznych. Kryzys, mimo, że spowodował	W regionie słupskim brak jest przykładów firm typowo outsourcingowych. Profil edukacji wyższej nakazuje jednak stworzenie rynku pracy dla absolwentów uczelni wyższych w Słupsku. Takie możliwości stwarzają przede wszystkim firmy z branży BPO/SSC. Na Pomorzu inwestycje BPO i SSC lokowane są przede wszystkim w Trójmieście – ok.1- 2 na rok. Dotychczas na tym terenie ulokowały się takie firmy jak First Data, Axciom, Arla Foods, zatrudniając ponad 100 osób każda. Swoje centra usług mają też w Trójmieście Thomson Reuters (800 pracowników), GE Money Bank (2800 pracowników), czy Geoban (400 pracowników). Według szacunków własnych inwestycje typu BPO w Trójmieście zatrudniły w ostatnim czasie minimum 2000 osób zajmując ok. 20 000 m2 powierzchni biurowych. Z tytułu

		spowolnienie w całej gospodarce, nie jest powodem do zmartwienia dla większości firm outsourcingowych. Może on wręcz sprzyjać ich rozwojowi, ponieważ firmy te dostarczają rozwiązania optymalizujące strukturę kosztów klientów. W minionym roku powstały dwie ważne instytucje branżowe. W maju powstał Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL). W listopadzie organizacja podpisała porozumienie z Ministerstwem Gospodarki oraz PAIiIZ, na mocy którego stała się ważnym partnerem rządu w zakresie prowadzenia polityki wspierającej sektor usług biznesowych. Kolejnym osiągnięciem sektora BPO było utworzenie w październiku 2009 Fundacji Instytut Outsourcingu. Jest to organizacja branżowa pracująca na rzecz promocji rozwiązań outsourcingowych, prowadząca działalność edukacyjną i doradczą. Zdaniem Instytutu Outsourcingu w 2010 roku czeka nas dalsze umocnienie rynku. W pierwszych miesiącach roku czekają nas informacje o nowych inwestycjach zagranicznych na terenie Polski. PAIiIZ ogłosił, że na państwowe dotacje czeka w tej chwili siedem firm. Warto jednak zwrócić uwagę na rozwój rynku wewnętrznego. Polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej biorą przykład z zagranicznych firm, zaczynają doceniać korzyści jakie daje outsourcing. Wśród nich dalej będą rozwijać się takie usługi jak outsourcing sił sprzedaży, outsourcing procesów produkcyjnych, zarządzanie kadrami i procesami back-office. Ponadto firmy zlokalizowane w kraju coraz aktywniej będą sięgać po dostęp do rynków europejskich. Można spodziewać się przejmowania podmiotów zagranicznych i tworzenia centrów poza granicami kraju przez polskie przedsiębiorstwa.	tych inwestycji szacunkowe wpływu do budżetu Gdańska, Sopotu i Gdyni wyniosły łącznie 6,087,312 PLN/rocznie przy założeniu, że 2000 osób zarabia średnio 3000PLN/pensja m-c = 6,000,000 x 18% (podatek od osób fizycznych) = 1,080,000 PLN/m-c z tego do budżetu miast wpływa 46,97% = 507,278.00PLN/m-c x 12 m-cy = 6,087,312 PLN/rok. Dodatkowo, inwestycje te generują wpływy w postaci podatku od nieruchomości: 20,000m2 x 19PLN/rok = 380,000.00PLN/rok. Do tego należałoby doliczyć tzw. efekt mnożnikowy w postaci zrealizowanej na terenie Pomorza konsumpcji i inwestycji w/w wynagrodzeń pracowników, które wspomagają rozwój lokalnej gospodarki. Realizacja wszelkich działań zmierzających do pozyskania inwestycji BPO i SSC do regionu słupskiego ma zatem swoje ekonomiczne uzasadnienie. Konkurencja o inwestycje BPO i SSC jest niezwykle wysoka i cały czas rośnie. Konkurują ze sobą regiony na arenie międzynarodowej. Wiele z nich przez ostatnie 10 lat prowadziło aktywne kampanie marketingowe w celu pozyskiwania tego typu inwestycji. Barierą w rozwoju tej branży w Trójmieście stają się rosnące koszty prowadzenia działalności biznesowej. W tym kontekście może to być olbrzymia szansa dla regionu słupskiego na aktywną i intensywną kampanię marketingową promującą region i zmierzającą do pozyskania większej liczby tego typu inwestycji. Analiza poziomu wynagrodzeń w regionie pomorskim wykazała, że poziom płac obserwowany na koniec 2008r. jest w przypadku Miasta Słupska niższy o 15,8%, a dla powiatu słupskiego aż o 23% niższy od średniej całego województwa. Działalność ta może liczyć na dodatkowe wsparcie poprzez granty rządowe i PO IG 4.5.2.

Podsumowanie:

Pomimo tego, że sektory oparte na wiedzy stanowią w ostatnich latach większość bezpośrednich inwestycji zagranicznych to właśnie tradycyjne gałęzie gospodarki, takie jak np. motoryzacja, generują największą ilość miejsc pracy. W celu dalszego obniżania stopy bezrobocia w regionie słupskim i tworzenia stabilnych miejsc pracy celowe jest skupienie się właśnie na wymienionych powyżej branżach rozwojowych. Funkcjonujące już w Regionie Słupskim firmy są najlepszą rekomendacją dla potencjalnych inwestorów reprezentujących branże metalurgiczną, motoryzacyjną i przetwórstwo tworzyw sztucznych. Rozwój branży BPO jest wskazany ze względu na kierunki kształcenia na słupskich uczelniach wyższych. Brak nowoczesnych powierzchni biurowych niestety hamuje w znaczny sposób rozwój tej branży w Regionie Słupskim.

Z uwagi na unikalną wartość tego typu inwestycji należałoby rozważyć podjęcie intensywnych działań zmierzających do przyciągania do Regionu Słupskiego zagranicznych i

krajowych przedsiębiorstw z branży określonych powyżej jako rozwojowe. Wśród tych działań powinno się znaleźć:

- stworzenie jednego, skutecznego i profesjonalnego tzw. „one-stop shop'u", w którym inwestor zagraniczny mógłby załatwić wszelkie formalności związane z przeprowadzeniem inwestycji,
- aktywny monitoring przedsiębiorstw z branż rozwojowych i kierowanie do nich bezpośredniej oferty inwestycyjnej Regionu,
- rozbudowa infrastruktury,
- budowa tzw. Parków Przemysłowych,
- poprawa środowiska instytucjonalnego, zwiększenie profesjonalizmu w jednostkach odpowiedzialnych za przyciąganie inwestycji zagranicznych.

Należałoby również, na bieżąco, analizować wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój Regionu Słupskiego oraz odpowiednio dostosowywać politykę gospodarczą, aby przyciągnąć tych inwestorów zewnętrznych, których działalność będzie najbardziej pożądana.

4 WIELOLETNI PROGRAM POZYSKIWANIA INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH

4.1 CELE PROGRAMU

Na podstawie przeprowadzonych analiz zdefiniowano następujące cele strategiczne w ramach Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim:

CEL 1

POZYSKIWANIE INWESTORÓW W SEKTORACH KLUCZOWYCH DLA ROZWOJU GOSPODARCZEGO REGIONU SŁUPSKIEGO

CEL 2

WSPIERANIE ISTNIEJĄCYCH PRZEDSIĘBIORSTW W BRANŻACH TRADYCYJNYCH DLA GOSPODARKI REGIONU SŁUPSKIEGO

4.2 PROGRAMY OPERACYJNE I DZIAŁANIA

1. **Słupsk przyjazny inwestorom**
   - 1.1 Wdrożenie systemu obsługi kluczowych inwestorów dla Regionu Słupskiego
   - 1.2 Bank danych dla inwestorów i przedsiębiorców
   - 1.3 System zachęt i narzędzi wsparcia dla inwestorów
   - 1.4 Przygotowanie uzbrojonych terenów inwestycyjnych
   - 1.5 Wspieranie powstawania parków biznesowych, przemysłowo-technologicznych i inkubatorów
2. **Zwiększanie atrakcyjności Regionu Słupskiego poprzez działania marketingowe Koordynacja procesu budowania wizerunku inwestycyjnego Regionu Słupskiego**
   - 2.1. Realizacja gospodarczego programu promocyjnego
   - 2.2. Integracja działań związanych z promocją inwestycyjną Regionu Słupskiego

Program Operacyjny 1: Słupsk przyjazny inwestorom

Uwarunkowania

Sprawna i przyjazna dla inwestorów administracja jest jednym z kluczowych elementów wpływających na podejmowanie indywidualnych decyzji inwestycyjnych. Najbardziej efektywne struktury municypalne opierają się na specjalnie dedykowanych jednostkach zajmujących się bezpośrednią obsługą inwestorów/ przedsiębiorców. Istotnym elementem jest zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników, wykazujących się inicjatywą i posługujących się językami obcymi. Dobrze funkcjonująca jednostka obsługi inwestorów może zostać zarówno partnerem do prowadzenia negocjacji jak i podejmować aktywne działania w poszukiwaniu i przyciąganiu inwestorów. Doświadczenie innych miast wskazuje, iż szczególną rolę w bezpośrednich kontaktach z dużymi inwestorami pełnią przedstawiciele najwyższych władz miasta.

Cele realizowane przez program:

- Pozyskiwanie nowych inwestorów w branżach priorytetowych
- Ugruntowanie wizerunku Miasta jako przyjaznego i profesjonalnego partnera w biznesie
- Promowanie i indywidualne traktowanie priorytetowych dla Miasta działalności i inwestorów
- Sprawna i efektywna współpraca z inwestorami i przedsiębiorcami

Potencjalni partnerzy

- Urzędy gminne i powiatowe Regionu Słupskiego
- Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego
- PAIiIZ
- Centrum Obsługi Inwestora ARP S.A.
- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego
- Powiatowy urząd pracy
- Uczelnie i szkoły słupskie
- Agencje rekrutacyjne i pośrednictwa pracy
- Kluczowe agencje nieruchomości
- Pomorski Urząd Wojewódzki
- Lokalne organizacje wspomagające rozwój
- Deweloperzy
- Inne zainteresowane podmioty i jednostki organizacyjne

Korzyści bezpośrednie

- Sprawna obsługa inwestorów w zakresie spraw formalnych oraz ułatwianie nawiązywania kontaktów w lokalnym środowisku
- Szybki dostęp do danych niezbędnych dla inwestora i profesjonalne przygotowanie
- Zacieśnienie i sformalizowanie współpracy z gminami Regionu Słupskiego w celu uzyskania wspólnych korzyści
- Zacieśnienie i sformalizowanie współpracy z pozostałymi partnerami

Przewidywane mierzalne rezultaty

- Usprawnienie działań Urzędu w zakresie obsługi inwestorów w tym opracowanie wewnętrznych procedur postępowania wobec inwestorów
- Wzrost inwestycji zewnętrznych w Regionie Słupskim
- Wzrost liczby zatrudnionych w nowopowstałych przedsiębiorstwach
- Wzrost ilości danych wymaganych przez inwestorów
- Wzrost liczby ofert terenów inwestycyjnych

Beneficjenci bezpośredni

- Przedsiębiorcy działający na terenie Regionu

Beneficjenci pośredni

Słupskiego ○ Nowe firmy rozważające rozpoczęcie działalności na terenie Poznania ○ Gminy i powiaty Regionu Słupskiego	○ Mieszkańcy Miasta Słupska ○ Mieszkańcy Regionu Słupskiego
Źródła finansowania programu ○ Budżet Miasta ○ Gminy Regionu Słupskiego i Powiat Słupski ○ Fundusze UE ○ Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego ○ Inne organizacje wspomagające rozwój lokalny	**Rola Miasta** ○ Organizacja przedsięwzięcia ○ Zapewnienie głównego finansowania ○ Nawiązanie współpracy z kluczowymi partnerami w realizacji przedsięwzięcia
Koordynator: Urząd Miejski w Słupsku (rekomenduje się powołanie pełnomocnika Prezydenta Miasta Słupska lub koordynowanie programu przez Wydział Rozwoju Miasta)	
Przedsięwzięcia realizacyjne ○ Wdrożenie systemu obsługi kluczowych inwestorów dla Regionu Słupskiego ○ Bank danych dla inwestorów i przedsiębiorców ○ System zachęt i narzędzi wsparcia dla inwestorów ○ Przygotowanie uzbrojonych terenów inwestycyjnych ○ Wspieranie powstawania parków biznesowych, przemysłowo-technologicznych i inkubatorów	

Rekomendacje w zakresie wdrażania Programu

Program operacyjny „Słupsk przyjazny inwestorom" jest jednym z elementów budowy systemu wspierającego obsługę inwestorów dla całego Regionu Słupskiego. System taki, aby spełniał standardy obsługi inwestorów prowadzonej w dużych ośrodkach miejskich w kraju, powinien obejmować następujące elementy i działania:

- Utworzenie wydzielonego stanowiska lub Zespołu o znaczącej randze w strukturze Urzędu Miejskiego w Słupsku, podległej np. Prezydentowi Miasta, której głównym zadaniem będzie pozyskiwanie i obsługa inwestorów. Rozwiązaniem szybkim do wdrożenia byłoby wyodrębnienie organizacyjne zespołu w ramach Wydziału Rozwoju Miasta lub Biura Promocji i Integracji Europejskiej.
- Zaprezentowanie samorządom i PARR Wieloletniego Programu Pozyskiwania Inwestorów Zewnętrznych w Regionie Słupskim oraz uzyskania ze strony władz samorządowych Regionu akceptacji dla Miasta Słupska jako organizatora i lidera w zakresie obsługi inwestorów w skali regionalnej
- Precyzyjna lista zadań do wykonania dla jednostki, podzielnych pomiędzy wyznaczonych pracowników.

- Nadanie wysokiego priorytetu zadaniom wykonywanym przez zespół poprzez ustanowienie kierownika zespołu Pełnomocnikiem Prezydenta ds. Obsługi Inwestorów.
- Osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa Urzędu (tj. Prezydenta, Z-cy Prezydenta) w nadzorowanie pracy, a także we współpracę z zespołem.
- Zapewnienie finansowania dla realizacji zadań przypisanych zespołowi.
- Zapewnienie stałego dostępu do danych istotnych z punktu widzenia inwestora w tym zasobów geodezyjnych, GIS itp.
- Odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje pracowników w zakresie obsługi inwestorów i kontaktów biznesowych.
- Regularny monitoring i ewaluacja efektów pracy zespołu, w szczególności na płaszczyźnie współpracy z innymi komórkami i jednostkami organizacyjnymi Miasta, jak i PARR oraz innych samorządami Regionu Słupskiego.

<u>Przedsięwzięcie 1.1:</u> Wdrożenie systemu obsługi kluczowych inwestorów dla Regionu Słupskiego

Kluczowi z punktu widzenia Miasta i Regionu potencjalni inwestorzy powinni być traktowani indywidualnie i kompleksowo zarówno na etapie posykiwania projektu inwestycyjnego jak i w trakcie realizacji oraz działalności operacyjnej (*after care*). W tym celu każdy potencjalny duży i ważny z punktu widzenia Miasta inwestor lub przedsięwzięcie powinno otrzymać indywidualnego opiekuna. Głównym celem funkcjonowania opiekunów inwestorów ma być maksymalne usprawnienie wzajemnych kontaktów na zasadzie tzw. *one-stop-shop*, umożliwienie jak najszybszej reakcji administracji na wnioski inwestora oraz bieżące informowanie o warunkach realizacji projektów inwestycyjnych na obszarze Regionu Słupskiego ze szczególnym uwzględnieniem Miasta Słupska. Jednocześnie decyzja, które z projektów powinny zostać objęte takim system obsługi powinna należeć do władz Miasta. Zdaniem autorów, szczególne wsparcie ze strony władz samorządowych Regionu Słupskiego otrzymać powinny inwestycje przemysłowe tj. produkcyjne oraz logistyczne, inwestycje z zakresu nowoczesnych technologii oraz centra usług wspólnych.

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia

- Liczba obsłużonych inwestorów.
- Liczba nowych inwestycji w kluczowych branżach.

Przykładowe rekomendowane zadania dla przedsięwzięcia

Zadania Miasta Słupsk	Opis i rekomendacje
Budowa kompetencji oraz relacji z otoczeniem Zespołu ds. Obsługi Inwestorów Urzędu Miejskiego w Słupsku	Najważniejszym elementem wdrożenia systemu obsługi inwestorów jest przygotowanie i przeszkolenie, ewentualnie dobór odpowiednich pracowników do prowadzenia indywidualnej relacji z inwestorami. Ponadto, ważne jest, aby na początkowym etapie kontaktów z inwestorem uzyskać bezpośrednie zainteresowanie najwyższego kierownictwa Urzędu (Prezydenta lub jednego z jego zastępców). Osoby te również powinny nawiązać dobrą współpracę z: • innymi komórkami i jednostkami organizacyjnymi Urzędu Miejskiego w Słupsku, • PARR oraz innych samorządami Regionu Słupskiego, • PAIiIZ S.A. oraz Centrum Obsługi Inwestora ARP S.A. • innymi partnerami np. gestorami sieci które mogą być przydatne w procesie pozyskiwania inwestorów, przygotowania ofert inwestycyjnych i załatwiania spraw formalnych związanych z realizacją inwestycji.
Identyfikacja kluczowych firm i branż, które ze względu na specyfikę oraz uwarunkowania gospodarcze Regionu Słupskiego mogą być zainteresowane realizacją projektów inwestycyjnych na tym obszarze	Jest to bardzo ważny element działań zmierzających do pozyskiwania inwestora. Pierwszym krokiem jest identyfikacja potencjalnych adresatów działań promocyjnych, a w szczególności ofert inwestycyjnych, a także ich oczekiwań. Każdy potencjalny inwestor począwszy od etapu przygotowania dla niego oferty powinien otrzymać indywidualnego opiekuna.
Opracowanie branżowych planów działania	Każdy z opiekunów dla swojej branży (swoich branż) powinien opracować a następnie na bieżąco aktualizować plan działania obejmujący m.in.: • potencjalną listę inwestorów, potencjalny zakres zainteresowania inwestycjami, • przewidywane zapotrzebowanie na tereny pod inwestycje (w szczególności lokalizacja i wielkość terenu), • przewidywane zapotrzebowanie na dane, • przewidywaną ścieżkę działań w celu nawiązania kontaktów z inwestorami i listę formalności oraz komórek i jednostek administracji, które muszą być zaangażowane we współpracę, • przewidywany zakres współpracy ze szkołami uczelniami wyższymi w celu zapewnienia odpowiedniej kadry na potrzeby projektów inwestycyjnych • listę źródeł informacji o planowanych inwestycjach, • listę innych partnerów instytucji i samorządów, z którymi należy podjąć współpracę, • potencjalne sposoby informowania o planowanych działaniach i promocji ewentualnych sukcesów.
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego	**Opis i rekomendacje**
Wsparcie działalności Zespołu ds. Obsługi Inwestorów	W celu zapewnienia sprawnej działalności Zespołu ds. Obsługi Inwestorów działającego w Urzędzie Miejskim w Słupsku

	zainteresowane samorządy Regionu Słupskiego, a także Dział SSSE PARR powinny wyznaczyć osoby, odpowiedzialne za kontakty i wsparcie działalności Zespołu w tym dostarczanie wszelkich informacji wymaganych do obsługi projektów inwestycyjnych.

<u>Przedsięwzięcie 1.2:</u> Bank danych dla inwestorów i przedsiębiorców

Kompleksowa, wielopłaszczyznowa informacja o mieście, regionie, a nawet województwie jest jednym z podstawowych warunków sprawnej obsługi inwestorów.

Szybki sprawny system pozyskiwania i przetwarzania danych niezbędnych z punktu widzenia inwestora i promocji Miasta pracuje na przyjazny i profesjonalny wizerunek Miasta. Ponadto umożliwia zindywidualizowane podejście do inwestora poprzez wygenerowanie danych odpowiadających jego profilowi działalności i potrzebom oraz szybkie przygotowanie oferty inwestycyjnej.

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia

- Liczba zmiennych dostępnych w banku danych
- Liczba podmiotów korzystających z banku danych

Przykładowe rekomendowane zadania dla przedsięwzięcia

Zadania Miasta Słupsk	Opis i rekomendacje
Opracowanie koncepcji banku danych	Gromadzenie i wykorzystywanie wiele z informacji i danych jest obecnie niezbędne dla prowadzenia działań mających na celu pozyskanie nowych inwestorów. Rekomenduje się, aby Zespół Obsługi Inwestorów działający w Urzędzie Miejskim w Słupsku odpowiadał za bank danych dla inwestorów, czyli ich gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie. W związku z tym należy określić m. in. zakres, źródła danych, podmioty wspomagające, zasilające w dane, zasady i częstotliwość aktualizacji danych itp. Bank danych powinien obejmować zarówno informacje z terenu Miasta Słupska oraz całego Regionu Słupskiego oraz Pomorza. Kompleksowa baza danych powinna m.in. zawierać: • informacje o inwestorach, którzy zainwestowali na terenie Regionu Słupskiego, • informacje o inwestorach poszukujących odpowiednich lokalizacji do zainwestowania, • informacje o aktualnych ofertach inwestycyjnych z całego Regionu Słupskiego włącznie z ciekawymi ofertami podmiotów prywatnych, • dane o rynku pracy, poziomie wynagrodzeń, bezrobocia i jego struktury. • dane nt. rynku nieruchomości w ujęciu porównawczym do innych miast, • dane nt. zagospodarowania przestrzennego oraz struktury własności nieruchomości, • dane nt. uczelni wyższych i szkół oraz struktury studentów i uczniów, • dane nt. znajomości języków obcych oraz innych kwalifikacjach • informacje statystyczne dotyczące życia społeczno – gospodarczego miasta.
Nawiązanie współpracy w zakresie gromadzenia danych o inwestycjach	Nawiązanie formalnej współpracy z instytucjami oraz podmiotami (w szczególności firmy doradcze, agencje rekrutacyjne i nieruchomości, PAIiIZ, ARP), które są źródłem danych dla banku danych oznacza podpisanie porozumień, umów. w celu zapewnienia ciągłej współpracy a nie tylko jednostkowych działań. Efektem tej współpracy powinna być oprócz szczegółowych danych potrzebnych do bazy m.in. lista potencjalnych inwestorów, do których będzie adresowana oferta inwestycyjna Miasta. Zdobywanie informacji o potencjalnych inwestorach jest procesem ciągłym i wymaga podjęcia aktywnych, bieżących działań polegających na docieraniu do źródeł danych o potencjalnych inwestorach. Takie źródła danych to dodatkowo m.in.: • Media, a zwłaszcza prasa (krajowa jak i zagraniczna), donoszące o zamierzeniach i wstępnych decyzjach inwestycyjnych jako pierwotne, łatwo dostępne, lecz konieczne do późniejszej weryfikacji źródło informacji wstępnych; • Informacje od innych inwestorów i przedsiębiorców; • Konferencje gospodarcze;

	• Misje gospodarcze i ambasady krajów pochodzenia inwestorów; • Indywidualne kontakty biznesowe przedstawicieli Miasta (w szczególności Prezydenta i jego zastępców); • Inne źródła, np. dedykowane portale internetowe,
Bieżące monitorowanie wydarzeń biznesowych w Regionie Słupskim	Lokalne wydarzenia gospodarcze mogę dostarczać również wielu istotnych danych o stanie gospodarki regionu i jej otoczenia, trendów i tendencji, ważnych dla procesów decyzyjnych podejmowanych przez inwestorów. W związku z powyższym rekomenduje się regularne monitorowanie wydarzeń biznesowych organizowanych w Regionie Słupskim.
Monitoring potencjału inwestycyjnego konkurencji	Śledzenie procesów inwestycyjnych w innych miastach (uwarunkowań i rozwoju procesów inwestycyjnych) powala na wcześniejsze zaobserwowanie tendencji i preferencji, co do lokowania projektów inwestycyjnych. Pozwali również ocenić silne i słabe strony Regionu Słupskiego. Uzyskane w ten sposób informacje powinny stanowić również element przygotowanej bazy danych (informacje nt. inwestorów).
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego	**Opis i rekomendacje**
Udział w tworzeniu banku danych	Prowadzenie banku danych możliwe będzie tylko, jeżeli pracownicy Zespołu ds. Obsługi Inwestorów będą mieli dostęp do aktualnych i rzetelnych informacji społeczno-gospodarczych nie tylko na temat Miasta Słupsk, ale również potencjału gmin Regionu Słupskiego oraz Powiatu Słupskiego. Władze samorządowe i PARR powinny wyznaczyć osoby odpowiedzialne za opracowywanie i przekazywanie informacji w formie i na zasadach ustalonych bezpośrednio z Zespołem.

<u>Przedsięwzięcie 1.3:</u> System zachęt i narzędzi wsparcia dla inwestorów

Na system zachęt dla prowadzenia działalności gospodarczej składają się tworzone przez samorządy Regionu Słupskiego, Słupską Specjalną Strefę Ekonomiczną Powiatowe Urzędy Pracy, administrację rządową oraz fundusze unijne zwolnienia i ulgi podatkowe, dotacje oraz szeroko rozumiana pomoc samorządu w zakresie spraw formalnych i urzędowych przy rozpoczynaniu bądź rozszerzaniu działalności gospodarczej.

W zakresie zachęt podatkowych stosowane są następujące rozwiązania:

1) ulgi w stawkach podatku od nieruchomości,
2) zwolnienia z podatku od nieruchomości,
3) uchwalanie niskich stawek podatku od nieruchomości dla wszystkich nieruchomości lub dla poszczególnych grup nieruchomości
4) zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych dla podmiotów, które uzyskały zezwolenie na prowadzenie działalności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej

Pozostałe zachęty i narzędzia wsparcia to:

1) rządowe dotacje inwestycyjne przyznawanie inwestorom za pośrednictwem PAIiIZ
2) refundacje przez Powiatowy Urząd Pracy kosztów wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne, wyposażenia miejsc pracy oraz szkoleń, a także staże w przypadku zatrudnienia przez inwestorów osób bezrobotnych
3) dotacje unijne przede wszystkim ze środków Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka", Działania 4.5 „Wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki"
4) programy stypendialne, które zgodnie z ustawa o samorządzie gminnym samorządy terytorialne mogą fundować np. studentom lub uczniom odbywającym staże przygotowujące do pracy w ramach nowych inwestycji
5) obsługa projektów inwestycyjnych na zasadzie *one-stop-shop* oraz *after care*
6) inwestycje infrastrukturalne

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia

- Liczba nowych podmiotów gospodarczych korzystających z preferencji podatkowych oraz innych narzędzi wsparcia.
- Liczba nowych podmiotów lokujących swoją działalność w specjalnych strefach ekonomicznych.

Przykładowe rekomendowane zadania dla przedsięwzięcia

Zadania Miasta Słupsk	Opis i rekomendacje
Inwentaryzacja dostępnych narzędzi wsparcia	W celu należytego przygotowania oferty inwestycyjnej konieczne jest przeanalizowanie wszystkich zachęt i narzędzi wsparcia możliwych do uzyskania przez inwestorów w Regionie Słupskim. Część z nich zależy tylko i wyłącznie od władz samorządowych, część z zaś od decyzji władz centralnych lub instytucji wdrażających fundusze unijne. Opisany katalog wszystkich narzędzi wsparcia powinien być stałym elementem przygotowywanych ofert inwestycyjnych i prezentacji dla inwestorów. Zespół ds. Obsługi Inwestorów powinien dodatkowo dokonać oceny skutków funkcjonujących już narzędzi wsparcia pod kątem dopasowania ich do realnych potrzeb inwestorów oraz skoncentrowania stosowanych preferencji na branżach priorytetowych Miasta i Regionu Słupskiego.
Inicjowanie wdrażania zachęt inwestycyjnych	Obecną politykę Miasta Słupsk w zakresie zwolnień z podatku od nieruchomości uznać za porównywalną do rozwiązań funkcjonujących w innych ośrodkach miejskich. Jednocześnie Zespół ds. Obsługi Inwestorów inicjować przygotowywanie i wdrażanie zachęt inwestycyjnych dopasowywanych w miarę możliwości elastycznie dla poszczególnych projektów inwestycyjnych w zależności od oczekiwań inwestorów. Przykładem takich działań mogą być: • obejmowanie dodatkowych obszarów granicami specjalnej strefy ekonomicznej • przyjmowanie uchwał o zwolnieniach z podatku od nieruchomości w gminach Regionu Słupskiego w ramach regionalnej pomocy publicznej oraz pomocy de minimis, gdzie takie programy wsparcie nie zostały jeszcze wdrożone • ustanawianie funduszy stypendialnych dla uczniów i studentów przygotowywanych do pracy w ramach nowych inwestycji Przed wprowadzeniem systemu ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości oraz innych narzędzi wsparcia należy wykonać symulację wpływu realizacji założeń takiego wsparcia na sytuację finansową Miasta oraz określić założenia co do spodziewanych efektów systemu. Okresowo należy dokonywać oceny efektywności takiego systemu i wprowadzać ewentualne zmiany.
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego	**Opis i rekomendacje**
Wprowadzenie zachęt inwestycyjnych	W przypadku nawiązania kontaktów z potencjalnym inwestorem zainteresowanym lokalizacją inwestycji, w jednej z gmin Regionu Słupskiego, władze samorządowe powinny we współpracy z Zespołem ds. Obsługi Inwestorów przeprowadzić analizę korzyści ekonomiczno-społecznych dla gminy konkretnego projektu inwestycyjnego, a następnie wdrożyć odpowiednie narzędzia wsparcia.

<u>Przedsięwzięcie 1.4:</u> Przygotowanie uzbrojonych terenów inwestycyjnych

Niewystarczająca podaż atrakcyjnych terenów inwestycyjnych, zarówno pod funkcje przemysłowe w tym produkcyjne, czy logistyczne, jak i usługowe, jest jedną z głównych przeszkód napływy nowych inwestycji.

Działania samorządów muszą dotyczyć zarówno zasobów własnych, jak i nieruchomości będących w posiadaniu innych podmiotów i polegać powinny przede wszystkim na usuwaniu przeszkód, jakie napotykają inwestorzy w trakcie wdrażania swoich planów biznesowych. Trzy główne rodzaje tych przeszkód to:

- Brak uzbrojenia części terenów, zarówno komunalnych jak i prywatnych, które mogłyby być wykorzystane na cele inwestycyjne.
- Niski stopień pokrycia Miasta aktualnymi planami zagospodarowania przestrzennego,
- Relatywnie duży zasób terenów zablokowanych dla inwestycji, np. tereny PKP, poprzemysłowe, itp.,

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia

1. Powierzchnia uzbrojonych terenów inwestycyjnych typu.
2. Liczba uchwalonych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla terenów inwestycyjnych.

Przykładowe rekomendowane zadania dla przedsięwzięcia

Zadania Miasta Słupsk	Opis i rekomendacje
Określenie potencjalnych terenów inwestycyjnych	W celu przygotowania warunków do inwestowania w Regionie Słupskim Zespół ds. Obsługi Inwestorów we współpracy z Biurem Urbanistycznym Miasta Słupska, Wydziałem Urbanistyki i Architektury Urzędu Miejskiego w Słupsku oraz odpowiedniki tych jednostek w innych gminach powinny dokonać • identyfikacji potencjalnych terenów dla lokalizacji inwestycji (zarówno typu greenfield jak i brownfield), • priorytetyzacja lokalizacji względem stopnia przygotowania oraz pierwszeństwa działań zmierzających do stworzenia planów zagospodarowania przestrzennego, uzbrojenia oraz ewentualnego pozyskania terenów, • określenie optymalnych funkcji terenów, • zidentyfikowania działań zmierzających do pozyskania terenów. Ważnymi uczestnikami prac nad stworzeniem korzystnych ofert inwestycyjnych są lokalne, jak i renomowane agencje obrotu nieruchomościami, które to w wielu przypadkach bezpośrednio współpracują z potencjalnymi inwestorami poszukującymi terenów i nieruchomości. Należy rozważyć możliwość nawiązania współpracy między Zespołem ds. Obsługi Inwestorów a wybranymi, czołowymi biurami pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, w celu wspólnego przygotowania i promowania optymalnej oferty inwestycyjnej.
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego	**Opis i rekomendacje**
Przygotowanie planów zagospodarowania przestrzennego	Uchwalenie miejscowych planów zagospodarowania przewidującymi funkcje oraz warunki urbanistyczne zagospodarowania nieruchomości, atrakcyjne dla inwestorów jest kluczowym warunkiem przygotowania oferty inwestycyjnej. Działania powinny objąć zarówno tereny, których właścicielem są jednostki samorządu terytorialnego oraz PARR, jak i atrakcyjne tereny posiadane przez inne podmioty.
Uzbrojenie terenów i doprowadzenie infrastruktury drogowej	Dla pełnej oferty terenów inwestycyjnej niezbędny elementem jest ich uzbrojenie i doprowadzenie dróg. Zadania te powinny wprost znaleźć swoje odzwierciedlenie w wieloletnim planach inwestycyjnych i budżetach samorządu Regionu Słupskiego oraz PARR. Rekomenduje się rozpoczęcie działań w tym zakresie od wykonania studiów koncepcyjnych dla przygotowania dużych terenów, które mogą być sfinansowane w większości ze środków Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka" Poddziałanie 6.2.2
Wspieranie tworzenia atrakcyjnych terenów inwestycyjnych	Z uwagi na duże rozdrobnienie prywatnych w większości terenów inwestycyjnych samorządy oraz PARR powinny przygotować program scalania i pozyskiwania działek np. w drodze zmiany, ułatwiając tym samym możliwości pozyskania terenów przez przyszłych inwestorów. Można także rozważyć możliwość zawierania porozumień z właścicielami gruntów, w celu przygotowania spójnej i atrakcyjnej oferty inwestycyjnej.

Przedsięwzięcie 1.5: Wspieranie powstawania parków biznesowych, przemysłowo-technologicznych i inkubatorów

O atrakcyjności inwestycyjnej ośrodków miejskich i regionów decydują również tworzone z reguły przez samorządy oraz specjalnej strefy ekonomiczne parki przemysłowe lub przemysłowo-technologiczne technologiczne i inkubatory przedsiębiorczości, a także realizowane przez deweloperów parki biznesowe. Istnienie nowoczesnych powierzchni biurowych jest jednym z kluczowych warunków realizacji inwestycji o charakterze centrów usług wspólnych. W miejscach tych koncentrują się nowe technologie oraz różnego rodzaju innowacje.

Funkcjonujące w Regionie Słupskim parki przemysłowe utworzone na obszarach Słupskiej Strefy Ekonomicznej stanowią dobrą bazę do przyciągania kolejnych inwestycji. Aktualnie rozpoczyna się budowa Słupskiego Inkubatora Technologiczno, który oferować ma przedsiębiorcom m.in. nowoczesną powierzchnie biurową i laboratoryjną. Jednym z zadań inkubatora ma być promowanie i rozwój technologii wykorzystujących energię odnawialną.

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia

- Liczba nowych parków biznesowych, przemysłowych lub przemysłowo-technologicznych oraz inkubatorów;
- Liczba nowych podmiotów lokujących swoją działalność w parkach technologicznych i inwestycyjnych.

Zadania Miasta Słupsk	Opis i rekomendacje
Identyfikacja dostępnej powierzchni biurowej w Mieście Słupsku oraz obszarów możliwych do zagospodarowania w formie parków przemysłowych	Pomimo, że w Słupsku nie ma aktualnie obiektów, które można zakwalifikować jako klasyczne parki biznesowe, niemniej na rynku nieruchomości istnieją obiekty, w których po wykonaniu niezbędnych prac adaptacyjnych mogłyby zostać zlokalizowane inwestycje o charakterze centrów usług wspólnych. Zdaniem autorów Programu Słupsk ma szansę pozyskać tego rodzaju centra, szczególnie niewymagające wysoko wyspecjalizowanej i wykwalifikowanej kadry np. typu call center, centra obsługi klienta, przetwarzania danych itp. W ramach tego działania zaleca się, aby Zespół ds. Obsługi Inwestorów: • zinwentaryzował dostępną powierzchnie biurową w Słupsku włączając w to powstający Słupski Inkubator Technologiczny w celu wykorzystania w kontaktach z inwestorami poszukującymi lokalizacji dla centrów usług wspólnych i podobnych projektów, • zidentyfikował i przeanalizował zasoby nieruchomościowe regionu Słupskiego pod kątem możliwości zlokalizowania nowych parków przemysłowych, w których w przyszłości po uzbrojeniu i skomunikowaniu terenów mogłyby zostać zlokalizowane inwestycje produkcyjne i oraz bazy i składy (np. tereny zlokalizowane w południowej części Miasta

	Słupska przekazane przez Agencję Mienia Wojskowego).
Poszukiwanie deweloperów i stymulowanie tworzenia nowych parków biznesowych i przemysłowo-technologicznych	Z uwagi na małe nasycenie Miasta Słupska oraz Regionu tego typu obiektami rekomenduje się, aby Zespół ds. Obsługi Inwestorów: • rozpoczął aktywne poszukiwania inwestorów – deweloperów, którzy zazwyczaj realizują obiekty biurowe i nimi zarządzają w celu zainteresowania ich nieruchomościami położonymi w Mieście Słupsku, • w przypadku pojawienia się deweloperów zainteresowanych realizacja obiektu biurowego lub całego parku biznesowego w Słupsku monitorował i w razie potrzeby koordynował obsługę procesu inwestycyjnego od strony administracyjnej • przeanalizował możliwość zabezpieczenia środków budżetowych oraz pozyskania finansowania ze środków unijnych w celu zrealizowanie niezbędnego uzbrojenia i dróg dojazdowych dla potrzeb parku przemysłowego na terenach przejętych w Słupsku od Agencji Mienia Wojskowego
Zadania całego Regionu Słupskiego	**Opis i rekomendacje**
Wspieranie działalności istniejących oraz rozwoju parków przemysłowych i inkubatorów	Wspieranie istniejących parków przemysłowych i inkubatorów powinno być poprzedzone analizą profilu istniejących parków przemysłowych funkcjonujących na obszarach SSSE oraz programu funkcjonalno-użytkowego realizowanego Słupskiego Inkubatora Technologicznego pod kątem rozwoju branż priorytetowych dla gospodarki Regionu Słupskiego. Wyniki analizy każdego obszaru przemysłowego powinny wskazać instrumenty wsparcia dedykowane odrębnie dla każdego parku np. w zakresie promocji, budowy dodatkowej infrastruktury, czy tez zapewnienia wykwalifikowanej kadry.

Harmonogram realizacji Programu Operacyjnego " Słupsk Przyjazny Inwestorom"

Haromonogram realizacji Programu Operacyjnego " Słupsk Przyjazny Inwestorom"				
Przedsięwzięcia /działania	**2010**	**2011**	**2012**	**Lata następne**
1.1 Wdrożenie systemu obsługi kluczowych inwestorów dla Regionu Słupskiego				
Zadania Miasta Słupsk				
I. Budowa kompetencji oraz relacji z otoczeniem Zespołu ds. Obsługi Inwestorów Urzędu Miejskiego w Słupsku	■			
II. Identyfikacja kluczowych firm i branż, które ze względu na specyfikę oraz uwarunkowania gospodarcze Regionu Słupskiego mogą być zainteresowane realizacją projektów inwestycyjnych	■			
III. Opracowanie branżowych planów działania	■	■		
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego				
I. Wsparcie działalności Zespołu ds. Obsługi Inwestorów	■	■	■	■
1.2 Bank danych dla inwestorów i przedsiębiorców				
Zadania Miasta Słupsk				
I. Opracowanie koncepcji banku danych	■			
II. Nawiązanie współpracy w zakresie gromadzenia danych o inwestycjach	■	■		
III. Bieżące monitorowanie wydarzeń biznesowych w Regionie Słupskim	■	■	■	■
IV. Monitoring potencjału inwestycyjnego konkurencji	■	■	■	■
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego				
I. Udział w tworzeniu banku danych	■	■	■	■
1.3 System zachęt i narzędzi wsparcia dla inwestorów				
Zadania Miasta Słupsk				
I. Inwentaryzacja dostępnych narzędzi wsparcia	■			
II. Inicjowanie wdrażania zachęt inwestycyjnych	■	■	■	■
Zadania partnerów z Regionu Słupskiego				
I. Wprowadzenie zachęt inwestycyjnych		■	■	■
1.4 Przygotowanie uzbrojonych terenów inwestycyjnych				
Zadania Miasta Słupsk				
I. Określenie potencjalnych terenów inwestycyjnych	■	■		

Zadania partnerów z Regionu Słupskiego				
I. Przygotowanie planów zagospodarowania przestrzennego				
II. Uzbrojenie terenów i doprowadzenie infrastruktury drogowej				
III. Wspieranie tworzenia atrakcyjnych terenów inwestycyjnych				
1.5 Wspieranie powstawania parków biznesowych, przemysłowo-technologicznych i inkubatorów				
Zadania Miasta Słupsk				
I. Identyfikacja dostępnej powierzchni biurowej w Mieście Słupsku oraz obszarów możliwych do zagospodarowania w formie parków przemysłowych				
II. Poszukiwanie deweloperów i stymulowanie tworzenia nowych parków biznesowych i przemysłowo-technologicznych				
Zadania całego Regionu Słupskiego				
I. Wspieranie działalności istniejących oraz rozwoju parków przemysłowych i inkubatorów				

Szacunkowe koszty wdrożenia Programu Operacyjnego "Słupsk Przyjazny Inwestorom"

Realizacja większości przedsięwzięć w ramach programu będzie wiązała się przede wszystkim z działaniami restrukturyzacyjnymi i zmianami zakresów kompetencji i obowiązków w Urzędzie Miejskim w Słupsku, a ewentualne koszty związane będą z dodatkowym zatrudnieniem i wyposażeniem stanowisk pracy w Zespole ds. Obsługi Inwestorów oraz jego bieżącą działalnością. Działania wymagające poniesienia dodatkowych kosztów zostały przedstawione poniżej.

Szacunkowe koszty realizacji wybranych przedsięwzięć Programu Operacyjnego " Słupsk Przyjazny Inwestorom"				
Przedsięwzięcia /działania	**2010**	**2011**	**2012**	**Lata następne**
1.1 Wdrożenie systemu obsługi kluczowych inwestorów dla Regionu Słupskiego	**Koszty zatrudnienia i bieżącej działalności**			
1.2 Bank danych dla inwestorów i przedsiębiorców	**Koszty bieżącej działalności**			
1.3 System zachęt i narzędzi wsparcia dla inwestorów	**Koszty bieżącej działalności**			
1.4 Przygotowanie uzbrojonych terenów inwestycyjnych	**Koszty bieżącej działalności**			
I. Przygotowanie planów zagospodarowania przestrzennego	**Koszt przygotowania planów stosownie do założeń budżetowych gmin**			
II. Uzbrojenie terenów i doprowadzenie infrastruktury drogowej *Koszt możliwy do oszacowania to wydatki na opracowania studialnych, które określą dopiero ostateczne koszty uzbrojenia*	**50 tys. PLN**	**50-100 tys. PLN**	**50-100 tys. PLN**	**50-100 tys. PLN**
1.5 Wspieranie powstawania parków biznesowych, przemysłowo-technologicznych i inkubatorów	**Koszty bieżącej działalności**			
I. Wspieranie działalności istniejących oraz rozwoju parków przemysłowych i inkubatorów *Koszt możliwy do oszacowania to wydatki na opracowania studialnych, które dopiero określą ostateczne koszty uzbrojenia*	**50 tys. PLN**	**50-100 tys. PLN**		

Program Operacyjny 2. Zwiększanie atrakcyjności Regionu Słupskiego poprzez działania marketingowe. Koordynacja procesu budowania wizerunku inwestycyjnego Regionu Słupskiego

Uwarunkowania

Należy mieć świadomość, że Region Słupski posiada ograniczony potencjał inwestycyjny. Brak lotniska, wyższej uczelni technicznej, nowoczesnej powierzchni biurowej i magazynowej przekładają się na ograniczone zainteresowanie ze strony inwestorów.
Pozytywne informacje o regionie:
- druga po Trójmieście aglomeracja miejska w województwie pomorskim, położona pomiędzy głównymi polskimi kompleksami portowymi: Szczecin-Świnoujście oraz Gdańsk-Gdynia (ok. 130 kilometrów od portów morskich w Gdańsku i Gdyni oraz 120 km od międzynarodowego lotniska w Rębiechowie).
- Miasto Słupsk spełnia ważną funkcję w regionie, skupiając wiele instytucji i usługodawców, między innymi jest znaczącym centrum edukacyjno-naukowym, siedzibą uczelni wyższych: Akademii Pomorskiej i Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania.
- Obecne są tutaj wszystkie istotne banki, działają towarzystwa leasingowe oraz instytucje wspierające rozwój gospodarczy - Słupska Izba Przemysłowo-Handlowa i Słupskie Stowarzyszenie Innowacji Gospodarczych i Przedsiębiorczości.
- Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna i zwolnienia z podatków lokalnych
- jakość życia (dostępne i tanie mieszkania, sąsiedztwo nadmorskich kurortów, oferta kulturalna Słupska, centra handlowe).

W niniejszym programie operacyjnym główny nacisk położony zostanie na rekomendacjach przedsięwzięć, których głównymi odbiorcami są potencjalni i istniejący słupscy inwestorzy.

Cele realizowane przez program:

- Wzmacnianie konkurencyjnej pozycji Miasta w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej
- Poprawa wizerunku inwestycyjnego Słupska

Potencjalni partnerzy

- Jednostki Urzędu Miasta
- Urzędy gminne i powiatowe regionu słupskiego
- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego
- PAIiIZ i Centrum Obsługi Inwestora w Agencji Rozwoju Pomorza S.A.
- Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (SSSE)
- Obecni i potencjalni inwestorzy
- Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku
- Uczelnie wyższe i szkoły średnie w Słupsku
- Przedsiębiorstwa prywatne (firmy rekrutacyjne, dostawcy usług dla biznesu)

Korzyści bezpośrednie

- Wzmocnienie ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej Słupska w stosunku do innych Miast podobnej wielkości (przede wszystkim Koszalin, Bydgoszcz, Elbląg, Grudziądz, Toruń)
- Integracja i koordynacja działań Miasta i SSSE związanych z budowaniem wizerunku Słupska i regionu słupskiego

Przewidywane mierzalne rezultaty

- Liczba zrealizowanych akcji promocyjnych
- Liczba zapytań ze strony inwestorów
- Liczba nowych inwestycji na terenie Słupska i powiatu słupskiego

Beneficjenci bezpośredni

- Mieszkańcy regionu słupskiego
- Inwestorzy zewnętrzni
- Inwestorzy i przedsiębiorcy aktualnie funkcjonujący w Regionie Słupskim

Beneficjenci pośredni

- Mieszkańcy regionu słupskiego i Województwa Pomorskiego
- Lokalne przedsiębiorstwa (dostawcy usług, podwykonawcy)

Źródła finansowania programu

- Budżet miasta (dofinansowanie z RPO)

Rola Miasta

- Wsparcie organizacyjne

○ Budżety współpracujących samorządów ○ Budżet PARR	○ Zapewnienie głównego finansowania ○ Monitorowanie efektów
Koordynator: Urząd Miejski w Słupsku (rekomenduje się powołanie pełnomocnika Prezydenta Miasta Słupska lub koordynowanie programu przez Wydział Rozwoju Miasta)	
Przedsięwzięcia realizacyjne 2.1. Realizacja gospodarczego programu promocyjnego 2.2. Integracja działań związanych z promocją inwestycyjną regionu słupskiego	

4.2.1. REALIZACJA GOSPODARCZEGO PROGRAMU PROMOCYJNEGO

Atrakcyjność inwestycyjna regionu słupskiego

Atrakcyjność inwestycyjną rozumieć można w kategoriach „zdolności skłonienia inwestorów do wyboru regionu jako miejsca lokalizacji inwestycji”[22]. Jest to więc kombinacja korzyści lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej i wynikających ze specyficznych cech obszaru, w którym działalność ma miejsce[23].

Na atrakcyjność inwestycyjną składają się następujące czynniki[24]:

1. chłonność rynku lokalnego, powiązana z wielkością rynku, zamożnością społeczeństwa oraz poziomem aktywności gospodarczej,
2. jakość rynku pracy, mierzona poziomem wykształcenia mieszkańców oraz obecnością i jakością instytucji naukowych i badawczych,
3. klimat społeczny, związany z aktywnością społeczną,
4. koszty prowadzenia działalności gospodarczej,
5. infrastruktura techniczna,
6. infrastruktura otoczenia biznesu, tj. rozwój sieci banków, instytucji ubezpieczeniowych i innych obsługujących życie gospodarcze,
7. dostępność komunikacyjna,
8. skuteczność transformacji gospodarczej, tj. rozwój sektora prywatnego, aktywność inwestorów zewnętrznych, branżowe zróżnicowanie gospodarki,
9. aktywność marketingowa lokalnych władz samorządowych,
10. możliwości wypoczynkowe związane z bliskością terenów wartościowych przyrodniczo.

[22] K. Gawlikowska-Hueckel, S. Umiński, 2000, *Ocena konkurencyjności województw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk s. 7

[23] *Atrakcyjność inwestycyjna regionów i podregionów Polski 2006*, pod red. Tomasz Kalinowski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 13

[24] Szczegółowy opis czynników, które składają się na atrakcyjność inwestycyjną zostal opisany w podrozdz. 2.1. nieniejszego opracowania, s. 6

Niestety we wszystkich tych obszarach Region Słupski posiada istotne braki. Potwierdza to Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, który w swoim raporcie dot. Atrakcyjności inwestycyjnej podregionów w 2009r. zarówno dla działalności przemysłowej, usługowej jak i zaawansowanej technologicznie ocenił atrakcyjność regionu słupskiego jako niską.

W związku z powyższym wraz z działaniami marketingowymi jednostek samorządu terytorialnego regionu słupskiego powinny stale rozbudowywać ofertę inwestycyjną. Do najpilniejszych zadań należy m.in. stymulowanie rynku powierzchni biurowych, których dzisiaj w Słupsku brak.

Tabela 30: Zadania jednostek samorządu terytorialnego w regionie słupskim dot. poprawy atrakcyjności inwestycyjnej

Rekomendowane zadanie dla JST	Uwagi
Stymulowanie rynku nowoczesnych powierzchni biurowych klasy B	Wymagana dla inwestorów z branży BPO i SSC (centra usług wspólnych), którzy mogą tworzyć miejsca pracy dla absolwentów uczelni wyższych w Słupsku
Stymulowanie rynku powierzchni magazynowych	Nowoczesna powierzchnia magazynowa może służyć rozwojowi firm logistycznych oraz firm zajmujących się produkcja lekką
Stworzenie nowych narzędzi wsparcia	zwolnienia z podatków lokalnych, fundusze stypendialne, centrum obsługi inwestora, objęcie dalszych terenów w regionie słupskim przez SSSE, włączenie w ofertę inwestycyjną narzędzi wsparcia oferowanych przez Powiatowy Urząd Pracy
Przygotowanie nowych terenów inwestycyjnych	we własnym zakresie oraz poprzez dofinansowywanie działań PARR w ramach uzbrajania terenów SSSE
Stymulowanie rozwoju kierunków technicznych w szkolnictwie średnim i wyższym	Kierunki związane z mechaniką pojazdowa, konstrukcjami stalowymi, obróbka metali i przetwórstwo tworzyw sztucznych

Bez podjęcia aktywnych działań zmierzających do poprawy oferty inwestycyjnej regionu słupskiego realizacja planu marketingowego nie przyniesie odczuwalnych efektów. Zwiększenie zainteresowania ze strony inwestorów nie przełoży się na wzrost inwestycji.

Aby zwiększyć napływ inwestycji bezpośrednich, należy polepszać warunki prowadzenia działalności gospodarczej, ale także wizerunek miasta i regionu. Silna marka– jej prestiż, uchwycenie pewnych cech charakterystycznych, pozytywna opinia przekładają się na inwestycje zewnętrzne, które kierowane są co kilka lat w inne „modne" miejsca. Lokujące się w Słupsku i Regionie Słupskim rozpoznawalne przedsiębiorstwa zagraniczne z m.in. branży motoryzacyjnej (np. Scania) przez odpowiedni wspólny marketing mogą w znaczący sposób wpływać na przyciąganie kolejnych inwestorów.

W regionie słupskim następujące czynniki powinny być przede wszystkim brane pod uwagę podczas formułowania oferty inwestycyjnej:

Uczelnie wyższe	• 7532 studentów • Filologia angielska, niemiecka i rosyjska
Lokalizacja	• 360 km do Berlina • 120 km do Gdańska
Jakość życia	• Dostępne i stosunkowo tanie mieszkania (w porównaniu np. z pobliskim Trójmiastem) • Łatwa komunikacja w obrębie Miasta Słupska (brak korków, wygodny system komunikacji miejskiej, układ centryczny miasta) • Nowoczesne centra handlowe • Kina, teatry, filharmonia • Bliskość Trójmiasta • najpopularniejsze w Polsce kurorty nadmorskie (Ustka i Łeba) • Słowiński Park Narodowy • Park Krajobrazowy Doliny Słupi • „Kraina w Kratę” • Zabytki Słupska • Rozgrywki polskiej koszykówki
Koszty prowadzenia działalności gospodarczej	• Niższy koszt nabycia gruntów (w porównaniu np. z Trójmiastem) • Niższe koszty pracy (w porównaniu np. z Trójmiastem)

4.2.1.1. Program promocyjny

Aby mówić o skutecznych działaniach marketingowych promocji gospodarczej dla Miasta i Regionu potrzebne są trzy elementy:

1. Uświadomione władze regionu, by zainicjować te działania (w tym przypadku mamy uświadomiony samorząd gminy Miasta Słupska, który dotychczas jednak realizuje zadania promocji gospodarczej w oparciu o zasoby własne urzędów, co przekłada się na niewystarczającą efektywność podejmowanych przez nie działań oraz zawężenie się do promocji gospodarki opartej na turystyce);
2. Profesjonalny podmiot realizujący strategie samorządu w oparciu o specjalistów od komunikacji i reklamy (takim podmiotem może być Wyspecjalizowany Zespół ds. Promocji Gospodarczej we współpracy z zespołem ds. Pozyskiwania Inwestorów, który opierając się na osobach z doświadczeniem w marketingu będzie wyróżniać się tym od innych świadczących tego typu usługi podmiotów, że posiada rzetelne rozpoznanie branży, do której chce dotrzeć);

3. Przedsiębiorstwa działające już w Słupsku oraz regionie słupskim, by w odpowiednim zakresie finansować działania marketingowe regionu i razem z nim synergicznie budować pozytywny, atrakcyjny wizerunek regionu.

Program promocyjny przewidywać powinien aktywne prezentowanie oferty inwestycyjnej Słupska i regionu słupskiego na największych targach inwestycyjnych w Europie, między innymi: Real Viena, Expo Real w Monachium i Barcelona Meeting Point, konferencjach inwestycyjnych, takich jak Światowe Forum Inwestycyjne La Baule we Francji, imprezach krajowych, np. targach nieruchomości CEPIF w Warszawie, Międzynarodowych Targach Poznańskich oraz innych imprezach gospodarczych (misje przyjazdowe i wyjazdowe, giełdy kooperacyjne itd.).

W pierwszym, etapie Urząd Miejski w Słupsku powinien skupić się w działaniach promocyjnych przede wszystkim na profesjonalnej organizacji i udziale w „roadshow", misjach gospodarczych oraz konferencjach z udziałem potencjalnych inwestorów zagranicznych w ściślej współpracy z PARR SA. i Centrum Obsługi Inwestora w Agencji Rozwoju Pomorza S.A. Jednostką kreującą promocję gospodarczą regionu pozostać powinien samorząd Miasta Słupska we współpracy z pozostałymi gminami powiatu słupskiego.

Jednym z kluczowych działań Miasta Słupska dot. pozyskiwania inwestorów powinien być bezpośredni marketing u firm poszukujących aktualnie nowych terenów ekspansji w Europie Środkowo Wschodniej. Sprawdzonym sposobem na bezpośrednie dotarcie do potencjalnych inwestorów jest wykorzystanie istniejących list, np. publikowanych corocznie raportów FORBES TOP 500. Jest to skuteczna metoda pozyskiwania inwestorów zagranicznych, która nie wymaga dużego zaangażowania finansowego.

W celu usystematyzowania działalności marketingowej jednostki samorządowej konieczne jest określenie zbioru docelowych form i narzędzi marketingowych uznanych za skuteczne z punktu widzenia efektywności przekazu i dotarcia do klienta docelowego. Wybór narzędzi marketingowych powinien być oparty o aktualną wiedzę rynkową na temat skuteczności przekazu i cen usług.

Przykładowe rekomendowane działania dla realizacji programu promocyjnego

Nazwa zadania	Opis i rekomendacje
Opracowanie Planu marketingu inwestycyjnego Słupska	Plan marketingu inwestycyjnego powinien skupić się na budowaniu silnej pozycji konkurencyjnej Słupska na tle innych porównywalnych polskich Miast oraz powinien być adresowany zarówno do szerokiej grupy wszystkich inwestorów jak i do inwestorów reprezentujących określony profil działalności (np. w branżach priorytetowych dla regionu słupskiego). Za przygotowanie Planu powinien odpowiadać zespól ds. promocji gospodarczej wyznaczając sobie plan działań. Dokument ten powinien być efektem konsultacji z SSSE i COI ARP SA. Dokument powinien być listą możliwych, najbardziej efektywnych z punktu widzenia specyfiki samorządu działań marketingowych prowadzących do realizacji celu, jakim jest budowanie wizerunku inwestycyjnego Miasta. Plan marketingu inwestycyjnego powinien być bazą dla przygotowania rocznych budżetów promocyjnych wszystkich instytucji

	odpowiedzialnych za relacje z istniejącymi i potencjalnymi inwestorami. Tak więc dokument ten powinien stanowić podstawę dla wyboru zastosowanych w danym okresie narzędzi marketingowych. Plan potencjalnych działań marketingowych z zakresu budowania wizerunku inwestycyjnego Słupska powinien być okresowo aktualizowany i weryfikowany. Najbardziej efektywnym sposobem realizacji tego zadania będzie zlecenie opracowania takiego planu przez wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną przy efektywnej współpracy zespołu ds. promocji gospodarczej i zespołem ds. pozyskiwania inwestorów zewnętrznych.
Zakup powierzchni reklamowej	Zadanie to powinno być poprzedzone stworzeniem listy czasopism i miejsc publikacji o mieście. Te działanie najskuteczniej zostanie wykonane przez wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną w ramach budowania planu marketingowego.
Prezentacje na imprezach promocyjnych	Szczególną formą promocji powinny być prezentacje walorów inwestycyjnych Słupska na wybranych imprezach targowych i konferencjach. Miasto powinno skupiać się na następujących wydarzeniach: • Specjalistyczne krajowe i międzynarodowe targi i konferencje inwestycyjne, • Wszystkie imprezy targowe i konferencje organizowane w regionie słupskim i Województwie Pomorskim (z uwagi na duże zainteresowanie regionem słupskim ze strony przedsiębiorstw polskich) Zakres działalności na poszczególnych imprezach powinien być adekwatny do ich wagi i wartości koniecznych nakładów i powinien obejmować: • Przygotowanie materiałów promocyjnych (foldery, nośniki elektroniczne, wizytówki, gadżety reklamowe itp.), • Wystawienie stoiska promocyjnego, • Zamieszczenie materiałów w opracowaniach konferencyjnych i targowych, • Aktywny udział w panelach i grupach tematycznych podczas imprez, • Prezentacje multimedialne, • Osobiste kontakty z wybranymi firmami/ instytucjami. Warto tez rozwinąć ideę „Słupskich dni gospodarki” lub zastąpić tą imprezę konferencją o znaczeniu krajowym.
Przygotowanie materiałów w zakresie promocji inwestycyjnej	Korzystne jest zrewidowanie aktualnych materiałów promocyjnych Miasta w ujęciach: <u>1. Zakres</u> • Materiały na temat ogólnych warunków inwestowania w Słupsku • Materiały sektorowe (materiały promocyjne, których adresatami są przedstawiciele branży produkcyjnej i usługowej) <u>2. Wersje językowe</u> • polska

	• angielska • niemiecka • szwedzka (z uwagi na bliskość rynków skandynawskich i popularność tego języka w Europie Północnej; w ostatnich latach takie kraje jak Szwecja, Dania, Norwegia i Finlandia stanowią największe źródło zapytań ze strony inwestorów zagranicznych) Powyższe materiały w zależności od potrzeb mogą stanowić pakiety materiałów promocyjnych łącznie z materiałami ogólnymi o mieście. Niezbędna jest okresowa weryfikacja i uaktualnienie danych zawartych w materiałach promocyjnych. Inna kluczowa sprawa jest zamówienie przy opracowywaniu materiałów z zakresu promocji inwestycyjnej wspólnej i jednolitej koncepcji wizualnej wykorzystującej logo „Inwestuj w Słupsku", kolorystykę, czcionki i pozostałą grafikę.
Bezpośrednie oferty i budowanie relacji z inwestorami	Analizując przyczyny wyboru przez inwestorów konkretnych lokalizacji, należy wskazać na znaczną rolę zaangażowania przedstawicieli samorządów w przeprowadzenie procesu. Wśród czynników wyboru inwestycji można wyróżnić „twarde" (np. zasoby kadrowe, infrastrukturę) i miękkie (np. osobiste zaangażowanie władz samorządowych oraz osób i jednostek odpowiedzialnych za relacje z potencjalnymi i istniejącymi inwestorami. Rekomenduje się przygotowanie przez Miasto formatu i zakresu danych do umieszczenia w ofertach inwestycyjnych (formie otwartych prezentacji PowerPoint oraz Word). Tak przygotowany trzon ofert będzie następnie uzupełniany o elementy indywidualne dla konkretnych ofert, adresowane do konkretnych inwestorów. Rekomenduje się przygotowanie przez Miasto listy potencjalnych inwestorów, w szczególności w ramach branż strategicznych i sukcesywne przygotowywanie i przekazywanie ich zarządom ofert inwestycyjnych. Oferty te winny być możliwie wspierane przez wizyty bezpośrednie, które w założeniu mają być potwierdzeniem zaangażowania Miasta w relacje z potencjalnym inwestorem. W ramach przedsięwzięcia zakłada się dalsze wzmacnianie relacji z istniejącymi inwestorami, których celem ma być w szczególności: • Oferowanie wsparcia w rozwoju istniejących inwestorów (tzw. AFTER CARE), • Oferowanie wsparcia w przygotowaniu ofert inwestycyjnych dla kooperantów istniejących inwestorów. W szczególności proponuje się wyznaczenie Opiekunów kluczowych istniejących inwestorów i wypracowanie stałych, pozytywnych relacji.

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia:

- Liczba prezentacji oferty inwestycyjnej
- Liczba publikacji
- Liczba wydarzeń gospodarczych z udziałem przedstawicieli regionu słupskiego

4.2.2. INTEGRACJA DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z PROMOCJĄ INWESTYCYJNĄ REGIONU SŁUPSKIEGO

Funkcjonujące w ramach struktur Urzędu Miejskiego w Słupsku Biuro Promocji i Integracji Europejskiej nie ma zapisanych w swoim zakresie kompetencji zadań związanych z promocją gospodarczą Miasta. Wydział Rozwoju Miasta, który odpowiada za ogólnie rozumianą realizację polityki gospodarczej Miasta, w zakresie działań marketingowych posiada jedynie zapis o współpracy z instytucjami, przedsiębiorcami, podmiotami gospodarczymi na rzecz promocji zatrudnienia i aktywizacji rynku pracy. W związku z tym, że na dzień dzisiejszy brak w JST regionu słupskiego zespołu dedykowanego do promocji gospodarczej proponuje się jego utworzenie w I etapie w formie zespołu, w drugim – wyodrębnionego referatu.

Etapy	**Struktura**	Rekomendowane działania
I ETAP (zespół ds. promocji gospodarczej)	Zespół stworzony z pracowników Wydziału Rozwoju Miasta (zespół odpowiedzialny za merytoryczne przygotowanie oferty, zebranie i przeanalizowanie danych) oraz Biura Promocji i Integracji europejskiej (zespół ds. marketingu; zakup powierzchni reklamowej, dystrybucja)	- przeprowadzenie analizy potencjału inwestycyjnego (zebranie i przetworzenie danych) - przygotowanie aktualnej oferty inwestycyjnej - dystrybucja oferty - przygotowanie udziału regionu słupskiego w targach inwestycyjnych
II ETAP (referat ds. promocji gospodarczej)	Referat wykorzystujący doświadczenia zespołu ds. promocji gospodarczej wsparty aktywnym zarządzaniem procesem marketingowym (kierownik, pracownicy wykwalifikowani w zakresie marketingu miejsc)	- przygotowanie i przeprowadzenie profesjonalnej kampanii marketingowej uwzględniającej misje gospodarcze oraz udział w targach inwestycyjnych - kontynuowanie prac zespołu ds. promocji gospodarczej w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych

4.2.2.1. Szczegółowy zakres kompetencji zespołu ds. promocji gospodarczej:

- Opracowanie planu marketingowego i identyfikacji wizualnej
- Przygotowywanie merytoryczne materiałów promocyjnych
- Obsługa medialna wszelkich wydarzeń gospodarczych (poprzez zakup czasu antenowego oraz innej powierzchni reklamowej, współorganizowanie konferencji prasowych dot. spraw gospodarczych wspólnie z Kancelarią Prezydenta, przygotowywanie materiałów promocyjnych w postaci produktów reklamowych, dedykowanych wydawnictw)
- Budowanie i realizacja strategii Marki Słupsk
- Przygotowywanie i wydawanie cyklicznych wydawnictw związanych z gospodarką lokalną Słupska i regionu słupskiego
- Organizacja study tour dla dziennikarzy

- Organizowanie cyklicznych spotkań Prezydenta z przedstawicielami środowisk gospodarczych Miasta w celu wymiany bieżących informacji gospodarczych oraz współpracy; organizacja innych spotkań branżowych z udziałem inwestorów
- Dystrybucja materiałów promocyjnych podczas wydarzeń gospodarczych
- Organizacja cyklicznych misji gospodarczych w celu pozyskania nowych inwestycji dla regionu słupskiego we współpracy z firmami zagranicznymi funkcjonującymi w regionie i Działem SSSE
- Organizacja corocznej konferencji Dni Słupskiej Gospodarki lub innej o zasięgu krajowym dot. inwestycji
- Redakcja i prowadzenie portalu inwestycyjnego prezentującego atrakcyjność inwestycyjną regionu słupskiego
- Udział merytoryczny w konferencjach i targach dot. możliwości inwestycyjnych w regionie słupskim

Przykładowe rekomendowane działania dla Integracji działań związanych z promocją inwestycyjną Regionu Słupskiego

Nazwa zadania	Opis i rekomendacje
Integracja działań związanych z promocją gospodarczą regionu słupskiego w ramach Urzędu Miejskiego w Słupsku	Po przeanalizowaniu istniejącej struktury Urzędu Miejskiego w Słupsku można stwierdzić, że jednostkami, które mogą być odpowiedzialne w pierwszym etapie za promocję oferty inwestycyjnej są: - Biuro Promocji i Integracji Europejskiej - Wydział Rozwoju Miasta Rekomenduje się aby we współpracy pomiędzy tymi jednostkami powstał na początku zespół ds. promocji gospodarczej, który w drugim etapie mógłby przekształcić się w referat zarządzany przez kierownika referatu. Zwiększenie liczebności kadr zespołu ds. promocji gospodarczej jest warunkiem rozszerzenia dotychczas wykonywanych zadań oraz wyraźnego podziału w celu specjalizacji Należy też pamiętać, że istotną rolę w kształtowaniu wizerunku regionu słupskiego pełni Dział SSSE PARR. Zespół ds. promocji gospodarczej powinien więc na każdym etapie współpracować z Działem SSSE oraz starać się realizować przedsięwzięcia wspólne (np. organizowanie wspólnych misji gospodarczych, wspólna organizacja konferencji, paneli dyskusyjnych, stoisk wystawienniczych , reklam prasowych i artykułów sponsorowanych). Gwarancją powodzenia tego modelu jest wzajemne informowanie się gabinetu Prezydenta Miasta Słupska, Prezydenta resortowego ds. gospodarki, zespołu ds. promocji gospodarczej, zespołu ds. pozyskiwania inwestorów zewnętrznych i Działu SSSE o wszelkich działaniach o charakterze promocyjnym w celu uzyskania maksymalnego efektu synergii.

Integracja działań związanych z promocją gospodarczą regionu słupskiego we współpracy sektorem prywatnych u słupskimi uczelniami	W ramach działań promocyjnych należy włączyć do współpracy sektor prywatny oraz słupskie uczelnie. Szczególnie efektywna może być współpraca z firmami zagranicznymi, które są efektywna rekomendacją dla potencjalnych inwestorów. Mogą one również pełnić kluczową rolę w planowaniu misji gospodarczych. Należy też zlokalizować firmy, które mogą być zainteresowane wspólną promocją z Miastem Słupsk i współfinansować działania marketingowe (deweloperzy, dostawcy usług).
Utworzenie panelu współpracy gmin regionu słupskiego	Zespół ds. promocji gospodarczej powinien być jednostką koordynującą współpracę gmin w zakresie działań związanych z promocją gospodarczą 9wspólne przedsięwzięcia promocyjne, udział w budżecie promocji innych gmin). Promocja realizowana przez Miasto Słupsk będzie posługiwać się danymi statystycznymi z całego regionu dzięki czemu zwiększy się oferta inwestycyjna samego Miasta Słupska. Z drugiej strony wiele inwestycji zainteresowanych Słupskiem może się osiedlać w gminach sąsiednich z uwagi na dostępność terenów.

Przykładowe mierniki oceny realizacji przedsięwzięcia:

- Liczba skoordynowanych działań marketingowych

Harmonogram i planowane koszty przedsięwzięć

Rok/miesiąc	działanie	Uwagi	Planowany budżet działania
Czerwiec 2010	Powołanie zespołu ds. promocji gospodarczej	Zespół stworzony z pracowników Wydziału Rozwoju Miasta (zespół odpowiedzialny za merytoryczne przygotowanie oferty, zebranie i przeanalizowanie danych) oraz Biura Promocji i Integracji europejskiej (zespół ds. marketingu; zakup powierzchni reklamowej, dystrybucja)	Koszty ewentualnego stworzenia dodatkowych miejsc prac Koszty podniesienia kwalifikacji pracowników (ok. 10 tys. PLN w przypadku studiów podyplomowych dla czterech osób z zakresu marketingu)
Lipiec-sierpień 2010	przeprowadzenie analizy potencjału inwestycyjnego (zebranie i przetworzenie danych), przygotowanie na tej podstawie szczegółowego planu marketingowego	Stworzony materiał powinien być skonsultowany z SSSE i COI ARP. Powinna być to lista szczegółowych zadań oraz baza do stworzenia atrakcyjnej oferty inwestycyjnej.	W przypadku zlecenia badania i analizy firmie zewnętrznej ok. 50 tys. PLN
Wrzesień 2010	- przygotowanie aktualnej oferty inwestycyjnej	Oferta powinna zawierać nie tylko ofertę samorządów. Warto dołączyć do niej również oferty prywatne, które mogą mieć znaczenie dla dużych projektów inwestycyjnych.	We współpracy z profesjonalną firmą marketingową (opracowanie treści, tłumaczenia i projekt graficzny) – koszt ok. 30 tys. PLN
Proces ciągły	- dystrybucja oferty	Zadanie to powinno być poprzedzone stworzeniem listy czasopism i miejsc publikacji o mieście. Te działanie najskuteczniej zostanie wykonane przez wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną w ramach budowania planu marketingowego.	W formie elektroniczne bezpłatnie W polaczeniu z zakupem powierzchni reklamowej ok. 100 tys. PLN
Październik – grudzień 2010	- przygotowanie udziału regionu słupskiego w targach inwestycyjnych w 2011r.	Selekcja i określenia zaangażowania na przynajmniej 2 dużych konferencjach w kraju i zagranicą. Rozpoczęcie przygotowań Słupskich Dni Gospodarki 2011.	Koszty pracowników

Styczeń 2011	Powołanie referatu ds. promocji gospodarczej	Referat wykorzystujący doświadczenia zespołu ds. promocji gospodarczej wsparty aktywnym zarządzaniem procesem marketingowym (kierownik, pracownicy wykwalifikowani w zakresie marketingu miejsc)	Koszty ewentualnego stworzenia dodatkowych miejsc prac Koszty podniesienia kwalifikacji pracowników
Luty 2011-luty 2012	- przygotowanie i przeprowadzenie profesjonalnej kampanii marketingowej uwzględniającej misje gospodarcze, udział w targach inwestycyjnych	Realizacja planu marketingowego	Koszt udziału w zależności od ilości targów i zakresu udziału - ok. 100 tys. PLN
Proces ciągły	- kontynuowanie prac zespołu ds. promocji gospodarczej w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych		Koszty pracowników i ewentualnych analiz – ok. 50 tys. PLN

5 SPIS TABEL I WYKRESÓW

SPIS TABEL

Tabela 1: Podstawowe dane demograficzne Regionu Słupskiego na koniec 2008 roku 11
Tabela 2: Ludność w wieku produkcyjnym Regionu Słupskiego na koniec 2008 roku 12
Tabela 3: Stopa bezrobocia rejestrowanego w Regionie Słupskim na tle Polski i województwa pomorskiego 13
Tabela 4: Bezrobotni zarejestrowani w Regionie Słupskim 14
Tabela 5: Zatrudnienie Regionie Słupskim w na koniec 2008 roku 18
Tabela 6: Zatrudnienie Regionie Słupskim w na koniec 2008 roku - struktura 18
Tabela 7: Poziom wynagrodzeń w Regionie Słupskim na tle województwa pomorskiego w 2008 roku 19
Tabela 8: Koszty pracy w euro na w godzinę przepracowaną w poszczególnych rodzajach działalności w 2007 roku 20
Tabela 9: Kierunki kształcenia dostępne w szkołach i uczelniach wyższych w Słupsku 21
Tabela 10: Liczba uczniów i oddziałów w szkołach ponadgimnazjalnych 24
Tabela 11: Szkoły ponadgimnazjalne i uczelnie wyższe w Ustce 25
Tabela 12: Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2008 r. . 28
Tabela 13: Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2008 r. według sektorów 28
Tabela 14: Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2008 r. według sektorów - struktura 29
Tabela 15: Spółki handlowe według form prawnych w Regionie Słupskim w 2008 roku 30
Tabela 16: Wybrane dane dotyczące podstref SSSE 33
Tabela 17: Grunty objęte „patronatem SSSE" 34
Tabela 18: Inwestycje drogowe miasta Słupska realizowane w latach 2005 - 2009 41
Tabela 19: Udział rynkowy nowych bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie w latach 2007-2008 roku według sektorów 55
Tabela 20: Nowo utworzone miejsca pracy dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym w Europie w latach 2007-2008 roku, według sektorów 56
Tabela 21: Atrakcyjność dla biznesu miast o liczbie mieszkańców od 50 do 150 tys. w 2008 roku 65
Tabela 22: Ranking samorządów dziennika Rzeczpospolita 67
Tabela 23: Miejsce Powiatu Słupskiego i Miasta Słupsk w Rankingu Związku Powiatów Polski w latach 2005 – 2009 69
Tabela 24: Kompetencje pracowników Działu SSSE w PARR S.A. 87
Tabela 25: Inwestorzy zlokalizowani na terenie SSSE w powiecie Słupskim (stan na 31.01.2010) 89
Tabela 26: Projekty inwestycyjne, w które zaangażowane były Wydziały Urzędu Miejskiego w Słupsku w latach 2005-2010 94
Tabela 27: Samoocena gminy w wyszczególnionych zakresach 98
Tabela 28: Ocena inwestorów Działu SSSE i Urzędu Miejskiego w Słupsku 99
Tabela 29: Ocena inwestorów Działu SSSE i Urzędu Miejskiego w Słupsku 99
Tabela 30: Zadania jednostek samorządu terytorialnego w regionie słupskim dot. poprawy atrakcyjności inwestycyjnej 139

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1: Dominujące branże Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej 34
Wykres 2: Liczba wydanych zezwoleń na działalność w SSSE w latach 2004-2009 35
Wykres 3: Skumulowana wartość inwestycji w SSSE w latach 2004-2009 36
Wykres 4: Skumulowana wartość inwestycji zrealizowanych w 14 specjalnych strefach ekonomicznych na koniec III kwartału 2009 roku [w mld zł] 36
Wykres 5: Wydatki majątkowe Słupska w tys. zł w latach 2005 - 2008 39
Wykres 6: Wskaźnik wydatków majątkowych do dochodów ogółem Słupska w latach 2005 - 2008 40
Wykres 7: Europejskie inwestycje w działalność produkcyjną według krajów lokalizacji w 2008 roku 57
Wykres 8: Nowo utworzone miejsca pracy w europejskich BIZ w 2008 roku 58
Wykres 9: Nowo utworzone miejsca pracy w europejskich BIZ w latach 2007-2008 59
Wykres 10: Struktura organizacyjna Biura Obsługi Inwestorów Urzędu m.st. Warszawy 78
Wykres 11: Struktura organizacyjna Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji Urzędu Miasta Poznania 79
Wykres 12: Struktura organizacyjna Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Krakowa 81
Wykres 13: Struktura organizacyjna Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A. 82
Wykres 14: Podmioty współpracujące z GARG w zakresie obsługi inwestorów 84
Wykres 15: Schemat struktury organizacyjnej Gdańskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o. 85
Wykres 16: Liczba wydanych zezwoleń poszczególnym inwestorom w podstrefie SSSE Redzikowo i Słupsk/Włynkówko w latach 1998-2009 91
Wykres 17: Sprzedaż terenów inwestycyjnych w ha w podstrefie PSSE Redzikowo i Słupsk/Włynkówko w latach 1998-2009 91
Wykres 18: Liczba wydanych zezwoleń w poszczególnych specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce 92
Wykres 19: Nakłady inwestycyjne w poszczególnych SSE (w mln zł) 92
Wykres 20: Zatrudnienie w poszczególnych Specjalnych Strefach Ekonomicznych w Polsce. 93
Wykres 21: Strefy ekonomiczne w Polsce – ocena inwestorów 100

SPIS RYCIN

Rycina 1: Czynniki lokalizacji inwestycji 8
Rycina 2: Region Słupski – podział administracyjny 9
Rycina 3: Odległość stolicy Regionu Słupskiego od wybranych miast europejskich 10
Rycina 4: Lokalizacja podstref SSSE 32
Rycina 5: Powiaty podregionu słupskiego zgonie z nomenklaturą NTS2 62
Rycina 6: Atrakcyjność inwestycyjna dla działalności przemysłowej i usługowej w 2009 r. ... 63
Rycina 7: Proponowany zakres obowiązków Zespołu ds. Obsługi Inwestorów w składzie 3 pracowników 105
Rycina 8: Rekomendowany zakres terytorialny działalności Zespołu ds. Obsługi Inwestorów Urzędu Miejskiego w Słupsku 106







Projekt współfinansowany
przez Unię Europejską z Europejskiego
Funduszu Rozwoju Regionalnego